جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية



أطروحة دكتوراة بعنوان

الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون

Organizational Culture at Jordanian Universities and Its Relationship with Jop Performance as Perceived by Academic and Administrativs Leaders

إعداد
مفتاح أحمد مفتاح أحواس

إشـــراف
الأســـتاذ الدكتـــور
محمد علي عاشور

حقل التـــخصص: الإدارة التربويّـــة

2013 م

الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون

إعداد

مفتاح احمد مفتاح احواس

ماجستير إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك،١٩٩٧م

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في

التربية/تخصص إدارة تربوية جامعة اليرموك ،اربد ، الاردن

وافق عليها

محمد علي عاشور. .... رئيساً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عدنان بدري الابراهيم.......................................عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

علي محمد جبران.... ....عضوا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

خليفه مصطفى ابو عاشور.....................................عضوا

أستاذ مشارك إدارة التربوية، جامعة اليرموك

باسم عيسى العتوم...عضوا

أستاذ مشارك في التربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا

تاريخ مناقشة الاطروحة ١٨ / ٢٠١٢/١١ م

إهـــداء

إلى كل الطامحين لمستقبل مشرق لوطنهم وأمتهم

إلى كل اولئك الذين يطمحون إلى التغيير والتطوير في وطني الحبيب

إلى كل من قدم لي العون والمساعدة

إليهم جميعاً اهدي جهدي المتواضع ومحبتي

مفتاح أحمد مفتاح

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله ربِ العالمين أولاً وأخيراً، الحمد لله الذي علمني ما لم أعلم، وأعانني على إتمام هذه الأطروحة، وهذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على رسوله الأميّ الأمـين، مُعَلِّـم النَاسِ الخير، وهادي البشرية إلى صراطٍ مستقيمٍ، حثّ على طلب العلم وجعله فريضةً علـى كـل مسلمٍ ومسلمة...، وبعد،،،

تقديراً وعرفاناً مني، أتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى الأستاذ الدكتور محمد علي عاشـور، الذي كان خير مشرف وموجه لي في جميع مراحل إعداد الأطروحة، والذي قـدم لـي النـصح والإرشاد. والذي منحني من علمه الوفير، وقدم لي كل المساعدة والنصح والتوجيه.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء لجنـة مناقـشة الأطروحـة والـذي كـان لملاحظاتهم الأثر الكبير في إثراء الأطروحة، وإخراجها بصورة علمية أفضل.

وأتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني وبذل جهداً لمساندتي، وخاصة الأساتذة المحكمين الذين قدموا نصائحهم واقتراحاتهم، ومدراء العلاقات العامة والإدارات الأخرى في الجامعـات الأردنيـة وجميع زملائي في الجامعة، الذين لم يدخروا جهداً لمساندتي وتشجيعي، راجياً أن تكون هذه الكلمة خاصةً بكل واحد منهم، وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

والله ولي التوفيق

مفتاح أحمد مفتاح

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

أحواس، مفتاح أحمد مفتاح. الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2012م.

(المشرف: الأستاذ الدكتور محمد علي عاشور)

هدفت الدراسة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، كما هدفت الدراسة التعرف على درجة تقييم القادة الأكاديميون والإداريون لمستوى الأداء الوظيفي، وتحديد مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة واحدة تكونت من قسمين: الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية تكون من (55) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: السياسات والإجراءات والأنظمة والتعليمات والقيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، القسم الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي تكون من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: الالتزام والانضباط الوظيفي، المعرفة، الإنجاز، مهارات الاتصال، إدارة المعرفة، الولاء، والانتماء الوظيفي، بعد التأكد من صدقها وثباتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديمين والإداريين والبالغ عددهم (629) في الجامعات الأردنية (اليرموك، والعلوم والتكنولوجية الأردنية) الحكومية و(جامعة جدارا، وجامعة اربد الأهلية) الخاصة، وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية تكونت من (317) قائداً أكاديمياً وإدارياً. وأظهرت نتائج دراسة ما يلي:

- أن درجة تقدير القادة الأكاديميين والإداريين لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وبدرجة تقدير متوسطة لمستوى الأداء الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور الثقافة التنظيمية تعزى لأثر متغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، ولأثر متغير المسمى الوظيفي وجاءت الفروق لصالح القادة الإداريين، ولأثر متغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرات (أكثر من 10 سنوات)، ولأثر متغير نوع الجامعة في مجال (التوقعات التنظيمية)، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية، وعدم وجود دلالة إحصائية عند باقي المجالات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لأثـر متغيـر الجـنس فـي مجـالات (إدارة المعرفة، والولاء والانتماء الوظيفي) وجاءت الفروق لصالح القـادة الأكـاديميين مـن الإناث، وعدم وجود دلالة إحصائية عند باقي المجالات، ولأثر متغير سنوات الخبرة وجـاءت الفروق لصالح فئتي الخبرة (أقـل مـن 5 سـنوات، وأكثـر مـن10 سـنوات) فـي مجـال (الالتزام والانضباط الوظيفي)، وجاءت الفروق لصالح الخبرة (أكثر من 10 سـنوات) لجميـع المجالات، ولأثر متغير نوع الجامعة في مجالي (إدارة المعرفة والولاء والانتمـاء الـوظيفي)، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية في حين لا يوجـد دلالـة إحـصائية عنـد بـاقي المجالات.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومجالاتها من جهة وبـين الأداء الـوظيفي ومجالاته من جهة أخرى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين والإداريين لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجـالات، والأداة ككل.

وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها: ضرورة اهتمـام الجامعات بالثقافة التنظيمية، وتطوير السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مـستوى إدراك الموظفين في الجامعات للثقافة التنظيمية مما يزيد من مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، القادة الأكاديميون والإداريون، الجامعـات الأردنية الحكومية والخاصة.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تعد المنظمات جزءاً مهماً من حياة الشعوب، حيث الأفراد والجماعات يرتبطون بمنظمة أو باكثر وخاصة في مجال العمل، غير أن هذه المنظمات والعمل الإداري فيها لا يــزال أمــراً شائكاً، سواء من حيث تركيبتها وادائها، أو من حيث طبيعة العلاقة القائمة داخل هذه المنظمات، أو علاقة هذه المنظمات ببيئتها الخارجية. وقد بُذلت جهود شتى فــي مجــال التنظــيم الإداري لتفسير سلوك المنظمات، إلا أن هذه التفسيرات لم تصل بعد الى درجة يمكن التفسير الكامل لما يجري فيها، والسيطرة عليها، والتنبؤ بما سيجري فيها في المستقبل، وفي إطــار تطــور هــذه النظريات التنظيمية ظهرت حديثاً نظرية تسمى نظرية الثقافة التنظيمية، وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموســة للمنظمــة والقــيم والمبــاديء الملموسة للمنظمة والقيم والمباديء والمعتقدات، ثم الافتراضات الأساسية التي يكونهــا الأفــراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية.

وتشكل الثقافة التنظيمية إحدى أهم العوامل المؤثرة في بلورة البيئة التنظيميــة، وتكــوين المبادئ والقيم الثقافية للمنظمة وأعضائها. كما وتقوم بدور بارز في تــشكيل قــيم المرؤوســين وأهدافهم، وطموحاتهم من خلال تملكهم لقيم ومعتقدات المنظمة، والعمل على تبنيها والأخذ بهــا وتطبيقها (العطية، 2003).

كما أن الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان، ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفــراد والجماعات، حيث يكتسبها الأفراد بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه، وتــسهم فــي تزويــدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم، وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخــل المنظمــات،

وبما أن المنظمات التعليمية هي جزءاً من البيئة والمجتمع الكبير، فإن ثقافتها ما هي إلا امتـداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين فيها، وتؤثر فـي عملية اتخاذ القرارات وكذلك علـى الأنمـاط الـسلوكية والاتجاهـات لـدى العـاملين فيهـا (بلوط، 2005).

ويحظى موضوع ثقافة المنظمة داخل المؤسسات التعليمية الجامعية باهتمام كبير علـى اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية والهامة لنجاح الجامعات، وعلـى افتـراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح الجامعات وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع عامليها إلى الالتزام، والعمل الجاد، والابتكار والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمـل المتميـز، والمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة والملائمـة لاحتياجات المستفيدين، والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل الجامعـة، كمـا وتلعـب الثقافـة التنظيمية دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي، حيث تحتاجه جميع المؤسـسات الجامعيـة لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات الإدارية الحديثة (الهواري، 2003).

إن العمل ذو الجودة العالية أصبح أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية الجامعية إلى تحقيقه في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة، وثقافة تنظيمية متميزة داخل العمل، بحيث تعتمـد على السرعة والمرونة والوقت المحدد، والإبداع في العمل، وإحراز التقدم والتفوق، وبذل المزيد من الجهود لتدعيم الإنتاجية والتطور في الأداء والتفرد والإبداع، وهذا يدل على ضرورة وأهمية تناول موضوع الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية الجامعية (العدلوني، 2002).

ويناط بالمؤسسات التعليمية الجامعية مسؤولية تحقيـق العديـد مـن الأهـداف العامـة لمجتمعاتها، وعلى قدر كفاءة وفاعلية الإدارات والقيادات والثقافة التنظيمية الـسائد فـي تلـك المؤسسات وحسن أدائها لمهامها، تتحقق تلك الأهداف، ولأن مجالات عمل المؤسسات التعليميـة

الجامعية يرتكز على تقديم الخدمات المتنوعة لمجتمعاتها من تعليم وتدريب وشراكة مع المجتمع المحلي، وكون التعليم الجامعي تطور بشكل ملحوظ من خلال الانتشار الكبير للجامعات وتوسعها وزيادة اختصاصاتها المهنية والأكاديمية وتنوعها؛ فقد كان من الضروري أن تهتم هذه المؤسسات بموضوع قياس الأداء الوظيفي للعاملين فيها، واضعة في اعتبارها أهميته كمدخل للتطوير والتنمية الإدارية، ويكون معبراً عن الثقافة التنظيمية داخل تلك المؤسسات التعليمية الجامعية للمستفيدين من خدماتها (سلطان، 2003، العماج، 2003).

ويعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية والأساسية في نظريات التنظيم الإدارية بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة معاً، وتنفيذ الفرد لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وكذلك يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (حمامي، 2003).

ومن الأهمية إدراك أنه لا توجد مؤسسة تعليمية ثقافتها التنظيمية مشابهة تماماً لثقافة مؤسسة تعليمية أخرى، حتى لو كانت تعمل في نفس المجتمع وتتأثر بالثقافة السائدة فيه، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة تلك المؤسسات، فكل مؤسسة تعليمية تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، من خلال: أنماط القيادة فيها، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات المتبعة وعملية ممارسة السلطة والصلاحيات، والقيم والمعتقدات والمبادئ فيها (ماهر، 2002).

من هنا فإن دراسة مفهومي الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية الجامعية يُعد من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة التربوية، خاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة، وتنوع متطلبات الإدارة المعاصرة، وتحديث أساليب تقويم الأداء الوظيفي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى المؤسسات الجامعية إلى تحقيق رسالتها وأهدافها داخل المجتمع والمتمثلة في التدريب والتعليم والبحث العلمي، ولكي تحقق هذه المؤسسات رسالتها وأهدافها لا بد أن يتوافر داخلها عدة عوامل ومقومات للنجاح، بحيث تسود ثقافة تنظيمية ايجابية تكون ملائمة للعمل، من حيث نظم العمل والإجراءات المتبعة، وعملية ممارسة السلطة والصلاحيات، والقيم والمعتقدات والمباديء فيها، ويقوم من خلالها العاملين بتنفيذ كافة الأنشطة الإدارية والتعليمية بشكل متميز، ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية تعتبر العامل الرئيسي في توجيه مسار المؤسسة التعليمية (أكاديمياً وإدارياً)، وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها، وتجويد عملها، ويمكن أن ينعكس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ومقارنة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، ومعرفة علاقتها بالأداء الوظيفي لتلك الجامعات.

وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون، وبالتحديد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، الخبرة)؟

3. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، الخبرة)؟

5. ما دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.
2. مقارنة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.
3. الكشف عن دور الثقافة التنظيمية السائدة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والوقوف على المعوقات بين النسق الثقافي العام والنسق الثقافي في المؤسسات الخاصة.
4. تقديم الإرشادات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج لمتخذي القرار في الجامعات الأردنية التي من المتوقع بأنها ستسهم في تفريد وتصحيح النظرة نحو الثقافة التنظيمية وتعزيزها او تطويرها.
5. التوصل إلى نتائج يمكن أن تُبنى عليها توصيات تسهم في الاهتمام بدراسة دور الثقافة التنظيمية في الجامعات العربية وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها، وتؤدي إلى تطوير الكفايات الداخلية والخارجية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع الدراسة الذي تناولته، وكذلك نتائجها التي قد تسهم بزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من دور في نجاح وتمييز المنظمات وزيادة فاعليتها، استجابة للتطورات المتسارعة في بيئات المنظمات بحكم العولمة، وثورة الاتصالات والمنافسة.

وعليه تتلخص أهمية هذه الدراسة بالتالي:

- ما يمكن أن تضيفه الدراسة للأدب النظري والدراسات السابقة، إلى جانب إثراء المكتبة التربوية العربية بهدف تطوير الأساليب الإدارية والتنظيمية السائدة.
- توفير المعلومات التي قد تساعد في تطوير وتحسين دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الوقوف على مدى دورها في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.
- أهمية المجال الذي طبقت فيه الدراسة وهو مؤسسات التعليم العالي من حيث كونه قطاع يتسم بريادة المجتمع وتناط بها مسؤولية تطوير مجتمعها وخدمته من أجل تحسين أدواره في التنمية.
- قد تساعد المعنيين بتطوير قطاع الجامعات والتفاعل البناء مع التطور في مختلف مجالات الحياة، والانفجار المعرفي، والتكنولوجي، وكونها قد تفتح الباب لمزيد من الدراسات في هذا المجال في مختلف المؤسسات التعليمية الأخرى.
- تساعد المعنيين بتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات والتعريفات الإجرائية التالية:-

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ المشتركة لدى أفـراد المنظمـة، وتحكم سلوكهم وعملهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع المستفيدين مـن الخدمـة للمنظمة، وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة وداخلها، ومن خلال هذه الثقافة يمكـن تحقيـق الكفاءة والفعالية والتميز والتنافس للمنظمة مع المحيط الخارجي والداخلي (حسن،2002).

وتقاس في هذه الدراسة من خلال إجابات عينة الدراسة على استبانة الثقافـة التنظيميـة التي أعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، يعرف الباحث الثقافة التنظيمية في الدراسة الحالية بأنها: (مجموع القيم والأفكار والمباديء والمعتقدات والسلوكيات والمعايير التي يشترك بها القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وتشكل بيئة عملهم، وأساليب تعاملهم مع رؤسائهم ومرؤوسيهم).

الأداء الوظيفي: هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهـد المبـذول مـن خلال قيامه بالمهام والواجبات والأعمال والمسؤوليات الموكلة إليه في العمل، والتي تسهم فـي تحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى إليها المنظمة (الباز، 2004).

ويقاس في هذه الدراسة من خلال، إجابات عينة الدراسة على اسـتبانة الأداء الـوظيفي التي أعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

القائد الأكاديمي: هو كل من يعمل تحت مسمى وظيفي (عميد كلية، نائب عميد كليـة، مـساعد عميد كلية، رئيس قسم أكاديمي).

القائد الإداري: هو كل من يعمل تحت مسمى وظيفي (مدير دائرة إدارية، رئيس قـسم إداري، مدير مركز إداري).

الجامعة: مؤسسة تعليمية كبرى تقدم العديد من الخدمات – كخدمة المجتمع وتعنى بالبحث العلمي وتدريس الطلبة لإكسابهم المعارف والمهارات الضرورية للحياة.

الجامعات الأردنية الحكومية: هي الجامعات الأردنية الحكومية التي تشكلت منها عينة الدراسة وهي: جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا.

الجامعات الأردنية الخاصة: هي الجامعات الأردنية الخاصة التي تشكلت منها عينة الدراسة وهي: جامعة اربد الأهلية، وجامعة جدارا.

حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:
- القادة الأكاديميون (عميد كلية، نائب عميد، مساعد عميد كلية، رئيس قسم أكاديمي).
- القادة الإداريون (مدير دائرة إدارية، رئيس قسم إداري، مركز إداري).
- الفترة الزمنية المحددة بالفصلين الدراسيين الأول والثاني من العام الجامعي 2012/2011م.
- الجامعات التي تم اختيار عينة الدراسة منها وهي: (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية) الحكومية، وجامعة (جدارا، وإربد الأهلية) الخاصة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل شرحاً موجزاً للأدب النظري المتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية، وكذلك الأداء الوظيفي، كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

أولاً: الأدب النظري:

يشتمل الأدب النظري على استعراض لأهم الموضوعات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الاطار النظري إلى قسمين، القسم الأول: يتضمن الثقافة التنظيمية، أما القسم الثاني: يتضمن الأداء الوظيفي:

القسم الأول: الثقافة التنظيمية:

يحظى موضوع ثقافة المنظمة باهتمام كبير، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فمفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى عالم الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، كما ويعكس أهمية العلاقة بين الثقافة والإدارة، والتي ارتكزت على الجودة والموثوقية في العمل، والقيم والخدمات، وعليه أصبحت الثقافة التنظيمية أحد المواضيع الهامة في الإدارة منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلاً أساسياً في دراسة المنظمات وتفسير سلوها الإداري.

وفي هذا القسم من الدراسة تناول الباحث مفهوم الثقافة التنظيمية نشأته وتطوره، وأهميتها ووظائفها، ومكوناتها، ومصادرها، وأنواعها، وأنماطها، والخصائص التي تتمتع بها الثقافة التنظيمية، وتكوينها والمحافظة عليها، وتغيير الثقافة التنظيمية ومتطلباته ووسائله:

مفهوم الثقافة التنظيمية نشأته وتطوره:

نشأت الثقافة التنظيمية في الثلاثينات من القرن الماضي ويستدل على ذلك، من خلال الرجوع إلى الأدب الإداري، فالثقافة التنظيمية كغيرها من المفاهيم والمصطلحات الإدارية اشتقت من بيئة غير إدارية أو من حقول معرفية أخرى، ثم تطورت بتطور الإدارة والمُنظّمات وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها، ومع مرور الوقت وتعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات نمى الاهتمام بالثقافة التنظيمية حيث ظهرت، في بداية الثلاثينات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو عام 1934م وبعد دراسات الهوثورن (Hawthorne) ثم قام وايتي (Whity) بدراستة للعلاقات الإنسانية وكذلك تحليل برنارد (Barnard) للكيان التنظيمي في كتابه الشهير وظائف الرؤساء (العزاوي، 2009).

ولم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين الإداريون بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية (الفريجات وآخرون، 2009) وقد كان روبرت ووترمان (Robeert Waterman) وتوم بترس (Toom Peters) وتيرنس ديل (Terrence Deal) وألان كنيدي (Allon Kennedy) السباقين في إبراز أهمية القيم الثقافية في التنظيم في نجاح المؤسسات (القريوتي، 2000).

ويلحظ القاريء في الأدب الإداري التربوي تعدد وتباين التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية مما يدل على صعوبة وضع تعريف محدد المعنى لمضمونها بسب تعدد جوانبها وأبعادها.

فمن وجهة نظر بطاح (2006) أنها "ما يتشارك فيه أعضاء المؤسسة من أفكار ومبادئ ومعايير، واتجاهات توجه سلوكهم وتساهم في حل مشكلاتهم".

وأكدّ شين (schien, 2004) في تعريفه للثقافة التنظيمية أنها:" أعمق مستوى من الافتراضات والعقائد التي يشترك فيها أعضاء المُنظَّمة، التي تبتكرها وتطورها مجموعة معينة، وتحدد رؤية المُنظَّمة لذاتها وبيئتها، وتمثل هذه الافتراضات والعقائد كيفية الاستجابة للمشكلات التي تواجهها الجماعة مع بيئتها الخارجية والداخلية.

ويرى عصفور (2008). أن الثقافة التنظيمية تمثل: "منظومة القيم التي يعتنقها العاملون المؤثرة على سلوكيات الإداري" والتي ينتج عنها قواعد السلوك.

ويرى حريم (2004) أنها "مجموعة قيم وافتراضات وأعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد والعاملون في المُنظَّمة، وتمثل إطاراً لسلوك الأفراد أثناء العمل، وفي علاقاتهم ببعضهم البعض ومع الآخرين من خارج المُنظَّمة".

والثقافة التنظيمية هي "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المُنظَّمة "(جرينبرج وبارون،2004). ويذكر القريوتي (2000) أن الثقافة التنظيمية تشير إلى:"منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تظهر فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه". ويرى (عكاشة، 2008) أن الثقافة التنظيمية: " منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المُنظَّمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتُعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال.

ويرى العزاوي (2009) أنها:"مجموعة المعتقدات الخفية والظاهرة من الطقوس والشعائر والرموز التي يعتنقها المشاركون، والتي يكون لها دور أساس في كيفية ممارسة تلك الشعائر والطقوس واللغة والروتين والمنافسة، ودرجة قبولهم لقادتهم ومديريهم، ودرجة مشاركتهم مع قيم المُنظّمة وقيم العمل والجودة".

وفي ضوء التعريفات المختارة السابقة يظهر مقدار التفاوت والتباين بين الباحثين في النظر نحو مفهوم الثقافة التنظيمية في الفكر الإداري، ولعل في تنوع التعريفات وكثرتها دلالة على قوة حضور هذا المفهوم في الفكر الإداري، والحاجة إلى تكثيف البحث فيه. "ويمكن القول إنّ هذا التباين في تحديد العناصر المُشَكِلَة لمفهوم الثقافة التنظيمية يعود إلى عدد من المرتكزات أهمها" (قوي،2003):

1. الخصائص الفردية (الفرد العامل داخل المؤسسة).
2. علاقة المؤسسة بالبيئة.
3. أهداف الأفراد وتوجهاتهم تجاه المؤسسة وتجاه الوظيفة.
4. الأنشطة الممارسة من قبل الأفراد والمؤسسة.
5. ثقافة المجتمع والأنماط السلوكية السائدة فيه.
6. خصائص الإتّصالات داخل وخارج المؤسسة.
7. ديناميكية الثقافة التنظيمية.
8. تنوع القدرات العقلية للأفراد والنتاج العقلي.

ومن واقع التعريفات السابقة يُمكنُ استخلاص العناصر الآتيـة لتحديـد مفهـوم الثقافـة التنظيمية:

- أنّ الثقافة هي مجموعة مبادئ و أسس.
- أنّ الثقافة من صنع الإنسان.
- تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع بيئة المُنظّمة.
- تكتسب و تنتقل بين الأفراد.
- أنها أداة لحل المشاكل التنظيمية.

ورغم التباين السابق في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية إلا أنّ هناك تأكيداً من قبل الباحثين على جوهر الثقافة التنظيمية وهي مجموعات القيم والمعتقدات والتقاليد المغروسة فـي نفـوس العاملين والتي تؤثر على سلوكهم داخل المُنظّمة التي ينتسبون إليها.

أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها:

أنّ الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المُنظّمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسـلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقـاء فـي المُنظّمـة (جواد،2000).

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تعزز استقرار النظام، وتشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الـشعور بالهويـة المـشتركة والالتـزام (العطية، 2003).

وتقوم الثقافة التنظيمية بدورٍ هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المُنظّمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المُنظّمة كلما ارتبط العاملين ارتباطاً قويّا برسالة المُنظّمة (جرينبرج وبارون، 2004).

ويوجز (السكارنه، 2009) أهمية الثقافة التنظيمية في أنها:

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها إذ أنّ أي اعتداء علي أحد بنــود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء علي ذلك فإن للثقافــة دوراً كبيــراً فــي مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المُنظّمات من وضع إلى آخر.
- تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد والعاملين حول الأحداث التي تجري في المحيط الذي يعملون فيه، أي أنّ ثقافة المُنظّمة تشكل إطارا مرجعياً يقــوم الأفــراد بتفــسير الأحــداث والأنشطة في ضوئه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات إذ إنّ من المعروف أنّ الفرد عندما يواجه موقفــاً ما أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليهــا الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

ويوضح العزاوي (2009) أنّ النسيج الثقافي للمنظمة يدعم عملية تحليل المواقــف عبــر نقاط قوتها وضعفها من خلال الحكم على ثقافة المُنظّمة في استثمار الجوانب الايجابية ومعالجــة الجوانب السلبية كما أن النسيج الثقافي للمنظمة يقوم بتوضيح بعض المضامين التنظيميــة مثــل الهياكل والأنظمة والأفعال، التي تساعد علي توضيح أي من المعتقدات والافتراضات ومظــاهر الثقافة التي ينبغي تغييرها، وكذلك يساعد النسيج الثقافي على توضيح النطاق الأساسي للعناصر التي ينبغي أنّ تدار بشكل فاعل من أجل نجاح التغيير الاستراتيجي، كأن يتم تغيير بعض مظاهر الثقافة كأنظمة الحوافز والهيكلة وذلك بشكل دوري من خلال المراقبة والتقييم، وتــأتي أهميــة الثقافة التنظيمية من كونها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية من خلال مشاركة العاملين نفــس المعايير والقيم والمدركات، مما يساعد على تحقيق هدف مشترك (حريم، 2004).

ويؤكد ذلك ملاك (Mallak، 2001) بأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل العاملين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة؛ ومن ثم يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المُنظَّمة مما يؤثر في كفاية الإدارة في تحقيق أهداف المُنظَّمة.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية (الرخيمي، 2000) من خلال الآتي:

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المُنظَّمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- العاملون بالمُنظَّمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المُنظَّمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.
- تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المُنظَّمات، وهي كذلك مصدر قوة للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
- الثقافة تُعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمُنظَّمة ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

- الثقافة تسهل مهمة الإدارة، والقادة فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تُعتبر الثقافة ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاّقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارّة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تُعتبر ثقافة المُنظّمة عاملاً هاماً في جذب العاملين الملائمين، فالمُنظّمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمُنظّمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتكافيء التميز وتستهوي العاملين المبدعين.
- تُعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المُنظّمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المُنظّمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المُنظّمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وبالمقابل كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المُنظّمة واستعدادها للتطوير.

وتنبع أهمية الثقافة التنظيمية من الوظائف التي تؤديها، والتأثيرات التي تعكسها على أداء المُنظّمة، وقد أشار (القريوتي، 2000) و(Daft, 2001) إلى عدة وظائف مهمة للثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي:

- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم وتحسين علاقات العمل.
- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات.
- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي حسب توجهاتها.

- إحداث التكامل والنسق الداخلي، إذ تسهم الثقافة في تأسيس لنظام العمل الجماعي وطرائق الإتّصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.

- التكيف الخارجي مع البيئة، إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المُنظّمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم والمنافسين وطرائق التعامل معهم.

مكونات الثقافة التنظيمية:

إنّ تحديد مكونات الثقافة التنظيمية يساعد على فهم طبيعة قوتها وفعاليتها التي تؤثر في أفعال العاملين إضافة إلى ان هناك جوانب عديدة من الثقافة التنظيمية متشابكة وذو علاقات ارتباطية متداخلة (البداينة والعضايلة، 1996).

وكما أن هناك عدم اتفاق تام حول إعطاء مفهوم دقيق وموحد وشامل للثقافة التنظيمية كذلك موضوع مكوناتها هو الآخر موضوع خلاف من حيث أعدادها وأنواعها الأساسية منها والثانوية..

ويمكن تقسيم الثقافة التنظيمية كالآتي:

(أ) المكونات المادية للثقافة التنظيمية وتشمل:

الطقوس والعادات التنظيمية: المتمثلة في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها العمال في المُنظّمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المُنظّمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمُنظّمة، أو ترقية مسئول، أو احتفال غذاء أسبوعي غير رسمي، أو فترات استراحة تناول القهوة أو الشاي، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال، كذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة ومناداة الأفراد، أو إجراء احتفال سنوي بتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين حيث تؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء إلى المُنظّمة وهذا يساهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية.(السكارنه، 2009).

(ب) المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية وتتمثل بالآتي:

أولاً: القيم التنظيمية: وهي التي تسمح لكل فرد من المُنظَّمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها، وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن المرجع أو القانون الداخلي للمؤسسة، والذي يسمح بتصور القرار كما يسمح بالتعبير عن إدراك السلوكيات الايجابية والسلبية.

وتشكل القيم "مجموعة من المبادئ المعلنة والمشتركة، التي تحاول الجماعة تحقيقها، والقيم هي مشاعر غالباً تكون غير ظاهرة بشكل مباشر، ولا يتم مناقشتها، وتظهر من خلال مواجهة العاملين للمشكلات التي تعترضهم(العميان، 2002). وكل منظمة لها نظام قيمي خاص بها، يعطيها طابعاً مميزاً، ويميل الأفراد إلى تفضيله ويرون أنه ينسجم مع المبادئ والقيم التي يعتنقونها، كما تتميز القيم بالمقدرة على تحديدها وقياسها: Hatch ،1997).

وتُعبر القيم عن المبادئ الاجتماعية والأهداف والمعايير التي تتبناها المُنظَّمة، فهي تحدد لأعضاء المُنظَّمة ما يهتمون به مثل الحرية، التقاليد، الولاء. وهي تمثل الوجه الأخلاقي للأشياء، فهي المعيار الذي يتم الحكم على أساسه من وجهة نظر أخلاقية، وغالبا ما ترتبط القيم بوجود ارتباط عاطفي قوي، ولذلك فإن الأفراد يدركون هذه القيم ويتعرفون عليها بسهولة. وقد يتضمن النظام القيمي للمنظمة قيما تنظيمية اقتصادية مثل قيم جودة المنتج، والإنتاجية العالية، وخفض التكلفة: كما يتضمن النظام القيمي قيم تنظيمية اجتماعية مثل قيم تحقيق أعلى معدل تشغيل للعمالة، وتحقيق رفاهية للعاملين. (الثويني، 2007).

ثانياً: المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل، وهناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالولاء التنظيمي، والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية كالأنانية وغيرها(السكارنة، 2009).

وتعتبر المعتقدات جزءاً من النظام المعرفي للأفراد يرتبط بما ينظرون إليه ويعتقدون أنه صحيح أو غير صحيح، وهي حقائق أو عبارات تشرح مفاهيم وأفكار معينة دون تقييمها، وغالباً ما يحدث خلط بين القيم والمعتقدات إلا أنَّ هناك فرقاً واضحاً بينهما، حيث تعبر القيم عن العنصر المثالي في الأشياء، الذي يجب أنَّ يكون عليه الشيء، وهذه القيم لا يختلف حولها الأفراد، بينما المعتقدات تختلف من فرد لآخر، وهي ترتبط بما يعتقدون أنه صواب أو خطأ، وهذه المعتقدات يمكن إخضاعها للتقييم (سميع، 2010).

ثالثاً: الأعراف التنظيمية: وهي معايير غير مكتوبة يلتزم بها العاملون في المُنظَّمة كونها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المُنظَّمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المُنظَّمة، ويفترض أنَّ تكون هذه الأعراف واجبة الإتباع من قبل جميع العاملين في المنظمة. (العميان، 2004، حريم، 2004).

رابعاً: التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمُنظَّمة والذي يشمل ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما تتوقعه المنظمة من الموظف، كتوفير مناخ تنظيمي يدعم احتياجات العامل النفسية والاجتماعية (الفريجات وآخرون، 2009، 266).

وتمثل التوقعات التنظيمية مجموعة من الأشياء التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المُنظَّمة وتتوقعها المُنظَّمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المُنظَّمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية(الفاعوري، 2005).

خامساً: الافتراضات الأساسية: وهي "معتقدات مسلم بها وإدراكات وأفكار ومشاعر يحملها الأفراد متفق على صحتها وأهميتها (التويني، 2007)، كما تعرف بأنها حقائق وجمل مفترضة حول النفس وحول العالم الخارجي، ويتم قبولها كحقائق ثابتة، وهي تمثل حلول مجربة للمشاكل التي مرت بها المُنظَّمة، وتصبح هذه الحلول لا تحتاج إلى مناقشة ومسلم به وتزداد الافتراضات ثباتاً مع مرور الوقت وتتميز بعدم قابليتها للتغيير(alvessan and berg, 2000).

سادساً: الموروث الثقافي للمنظمة: وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المُنظّمة، وفيها ما هو إيجابي والذي تحاول المُنظّمة التركيز علية باعتباره مرجعاً محفزاً للأفراد، وفيها ما هو سلبي تحاول المُنظّمة التغاضي عنة كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه (العميان، 2004).

مصادر الثقافة التنظيمية:

تتمثل مصادر الثقافة التنظيمية، في كل من الأساطير والقصص والحكايات والطقوس والاحتفالات والمناسبات والطرائف والنكات والألعاب والبطولات والأبطال والرموز الاجتماعية والعادات التقاليد والأعراف والثقافات الفرعية داخل المُنظّمات، وفيما يلي تفصيل لهذه المصادر (نجمي، 2010):

أولاً: الأساطير: وهي تلك الحكايات الخرافية التي لا تحمل معنى حقيقياً بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها مثل الأساطير الشعبية التي تحكي البطولات والمغامرات، وهي تأتي أحياناً كمزيج من الواقع والخيال وتعتمد على أسلوب المبالغة والإثارة والمفاجأة، وللأساطير وجهين: أحدهما إيجابي والأخر سلبي، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بتراثه وثقافة القديمة ومجتمعه القديم،كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر وتجارب القدماء، أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وإيجاد حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية.

ثانياً: القصص والحكايات: ومنها مواقف طريفة ومرحة ذات عبر ودروس للاستفادة فيها في الحاضر والمستقبل، وهي تسهم في الحماية من التوتر والقلق، وفي تقديم المرح والسعادة والتشويق والمتعة لهم، ووجودها في منظمات الأعمال ضروري وجوهري لحفظ جو العلاقات

الودية وجعل العمل ممتعاً، وتستخدم في منظمات الأعمال لتعكس رسالة معينة، مثل أنْ تُحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو مؤسسة معينة، والصعوبات التي واجهته، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين فيه أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

ثالثاً: الطقوس والاحتفالات والمناسبات: وتتمثل في شكل الاحتفالات والمناسبات التي تقام بعد عودة الموظفين والعاملين إلي العمل واستقبال بعضهم بعضاً في قاعة خاصة، أو في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو احتفالات تعارف الموظفين الجدد على القدماء، أو استقبال مدير جديد أو توديع موظفين انتقلوا إلى مكان آخر أو أحيلوا إلى التقاعد، وتتمثل كذلك في حفلات جوائز الموظفين المثاليين وحفلات الرحلات والتخرج أو النشاطات الاجتماعية مثل: جمع التبرعات لبعض العاملين أو الموظفين عند زواجهم، أو زيارة الموظفين المرضى في المستشفيات وتقديم الهدايا لهم.

رابعاً: الطرائف والنكت والألعاب: تستخدم قصص وحكايات كأساليب مجازية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة، كما أنها وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات لإزاحة العوائق في عمليات الإتّصال بين أعضاء المؤسسة، وتقدم بأسلوب نقدي مرح وإيجابي يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة، كما تستخدم عندما يحدث سوء تفأهم في الاجتماعات أو في الإدارات أو بين القادة والعاملين.

خامساً: البطولات والأبطال والرموز والاجتماعية: ترتبط البطولات والأبطال بالرموز الاجتماعية في القصص والحكايات والأساطير، وغالباً ما تكون هذه البطولات والأبطال حقيقية لأخذ الدروس والعبر منها، وفي التاريخ الإسلامي والعربي العديد من قصص البطولات والأبطال والقادة والعلماء المسلمين في مجال السياسة والأدب والفلسفة و الطب والاجتماع

والتاريخ والإدارة في الماضي والحاضر، وتؤخذ هذه البطولات قدوةً ومثالاً يُـقتدى بـه فـي منظمات العمل الحديثة.

سادساً: العادات والتقاليد والأعراف: تمثل العادات والتقاليد والأعراف قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي من أهم مصادر ثقافة المُنظَّمة، إذ تؤثر في شخصية الفرد والموظف سواء كان مديراً أو مشرفاً صغيراً أو عاملاً وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وذلك حسب المواقـع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها هذا الفرد.

سابعاً: الثقافات الفرعية: وهي تلك الثقافة غير الأساسية التي تكون جزءا من ثقافة الفرد إذ نجد أنَّ عادات وتقاليد وأعراف وقيم كل موظف تؤثر في سلوكه وممارساته، وذلك حسب البيئة التي يعمل فيها والموقع الجغرافي، ومستوى العمر والحالة الاقتصادية والمركز الاجتماعي.

أنواع الثقافة التنظيمية:

يرى السكارنة (2009) أنه يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

أ) الثقافة القوية: حيث يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبيـر بين جميع الأعضاء، وقد حدد العزاوي (2009) خمسة عناصر تميز الثقافة القويـة هـي: النظرة والرؤية بأن الأفراد هم مورد مهم وحاسم، والقادة والأبطال الذين يتميزون بالجذب، والطقوس والمراسم، والتوقعات الواضحة للعاملين تجاه المُنظَّمة، وتقاسمهم للفلسفة بـشكل واضح. ويُشير الفريجات وآخرون (2009) إلى عاملين أساسين يسهمان في تحديد درجـة قوة ثقافة المُنظَّمة هما:

أولاً: الإجماع لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المُنظَّمة من قبل الأعضاء، حيث تكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيويـة فـي ثقافـة المُنظَّمة.

ثانياً: المشاركة الواسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على تعريف العـاملين بـالقيم الـسائدة فـي المُنظّمة وكيفية العمل بها، وعلى نظم العوائد والمكافآت، إذ أنّ منحها يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

ب) الثقافة الضعيفة: حيث لا تحظى بالثقة والقبول والواسع من قبل أعضاء المُنظّمـة وبالتـالي يجد العمال صعوبة في التواجد في المُنظّمة أو التكيف مع أهدافها وقيمها.

أنماط الثقافة التنظيمية:

ويرى العميان (2004) أنّ المُنظّمات ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قويـة بـين أعضائها، إذ تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فـالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة يسير الأفراد في طـرق غيـر واضـحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قـرارات مناسـبة وموائمـة لقـيم واتجاهات المُنظّمة، كما أنّ الثقافة القوية تحد من وجود صراعات تنظيمية تؤثر علـى الفعاليـة والأداء للمنظمة.

ويوجد العديد من التصنيفات لأنمـاط الثقافـة التنظيميـة، ويعـد تـصنيف هاريـسون (Harrison) من أشهر هذه التصنيفات حيث صنف الثقافة في منظمات الأعمـال إلـى أربعـة أنواع هي (المرسي 2006؛ العزاوي، 2009):

أولاً: ثقافة القوة (النفوذ) (Power Culture): وتوجد في المؤسسات الصغيرة علـى وجـه الخصوص، حيث تتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية تلعب دور أساسي في المؤسسة، ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات هذه الشخصية المحورية سواء الفنيـة أو الإدارية.

وتعتمد قوتها على مبدأ الثقة واعتناق معتقدات العمل وتعمل في ظل رقابة مركزية واتصالات شخصية، ولها والقدرة على التحرك السريع والتفاعل، وتميل نحو الشهرة وذات توجه للقوة العقلية، وأفضل تركيب لها يمكن تصوره كنسيج العنكبوت (العزاوي، 2009).

ثانياً: ثقافة الدور(التخصص) (Role Culture): تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وفي ظل هذا النوع من الثقافة يقوم كل فرد بدور محدد يجب عليه التقيد به، كذلك فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة، ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار.

وتعتمد قوتها على التخصص والوظائف أكثر من تركيزها على المنتج والابتكار وتكاليفه، وتتجسد قوة أشخاصها بالجدية، وتوفر الأمن وتحقق توقعات العاملين وتعمل في بيئة مستقرة، والعمل فيها يكون على وفق المنطق والعقلانية، وغالباً ما توصف وتحلل على أنها أشبه بالمعبد الإغريقي (العزاوي، 2009).

ثالثاً: ثقافة المهام (المشروع) (Task Culture): تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام، وتدعم العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشيع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير.

وتعمل هذه الثقافة وفق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذ تعتمد على الخبرة أكثر من المركز أو قوة الشخص نفسه، ولها قدرة على التكيف، ويخضع أفرادها للرقابة الشديدة ويعتمد الحكم على نتائج أعمالها في ضوء الإطار العقلاني والقدرات أكثر من العمل

والمكانة، وتلجأ الإدارة فيها إلى ترشيد مواردها وأفرادها عندما تكون غير متــوافرة، وأفــضل تركيب يصورها هو الشبكة.

رابعاً: ثقافة الفرد (الشخصية) (Person Culture): تستند هذه الثقافة إلـــى تـــدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجالاً محورياً فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه، كما أنَّ قوتها تعتمد على قوة مركزها المرتفع ولا تعود إلى قوة مواردها وإنجازاتها إذ يتمتــع أفرادهـــا بتمسك عال بقيمهم، وتأتي قوتها من اهتمامها بالفرد باعتباره قضية أساسية، وتهدف إلى خدمـــة ومساعدة العاملين الذين يعملون فيها، وتكون الرقابة روتينية، كما أنَّ العلاقة التي تربط العاملين بها قائمة على أساس التعاقد النفسي، وتتمتع بموارد ليست فاعلة أو كافيـــة وقـــوة التماســـك لا تتوافر فيها دائماً، ويفضل أفرادها هذه الثقافة لصعوبة استجابتهم لأنظمة القـــوة الموجـــود فـــي المُنظَّمة، والهيكل التنظيمي المرافق لها هو أشبه بالعنقود.

خصائص الثقافات التنظيمية:

تتشابه المُنظَّمات بشكل عام ولكنها تتميز عن الأخرى في نفس الوقت، حيث تقـــوم كـــل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة من خلال تاريخها وفلسفتها، وأنماط اتصالاتها ونظم العمل بهـــا وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها ومعتقداتها، وحيـــث أنَّ المُنظَّمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع فإن ذلك يجعل المُنظَّمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضاً في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها (حريم، 2009)، ويذكر أبو بكـــر (2004) مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية بشكل عام تتمثل بالآتي:

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مـــع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المُنظَّمة.

- الثقافة نظام متكامل: حيث أن أي تغيير يطرأ على أحد جوانبها ينعكس أثره على باقي مكونات التركيب الثقافي.

- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المُنظَّمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة، وتنمو الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

- الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال تلقائياً كما هي عليه ، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

- الثقافة لها خاصية التكيف: حيث تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المُنظَّمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وتطويرها:

من الأهمية إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها متشابهة تماماً لثقافة منظمة أخرى، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المُنظَّمات إذ تحاول كل منظمة تطوير ثقافتهما الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المُنظَّمات: عمر المُنظَّمة، وأنماط الإتِّصالات فيها، والإجراءات وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات وغيرها من الجوانب (الفريجات وآخرون، 2009).

ويمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها ونقلها للأفراد منذ البدايات، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المُنظَّمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهماً في تكوين العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها

دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين،كما أنَّ الحجم الصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها يسهل عملية التأثير وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أنَّ الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكات يتم مكافأتها (القريوتي، 2000).

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي (جرينبرج وبارون، 2004):

أولاً: منشىء المنظمة: قد تُعزى ثقافة المُنظّمة ولو جزئيًا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، وغالبًا ما يظهر بين هؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكية، وقيمًا مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.

ثانياً: التأثر بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المُنظّمة متأثرة بخبرة المُنظّمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أنَّ تجد لها مكانًا مناسبًا في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المُنظّمة على تحقيق ذلك منذ البداية، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المُنظّمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

ثالثاً: الإتّصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمُنظّمة.

ويرى سولز (Scholz) (الوارد في الخطيب، 2006) أنَّ الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

– البعد التدرجي: حيث تتكون الثقافة التنظيمية بشكل تدريجي مع مرور الوقت، وبمراحل تتابعية.

- البعد الداخلي: حيث تتشكل الثقافة التنظيمية كنتيجة ظروف داخلية محددة تعمل في إطار المؤسسة.

- البعد الخارجي: حيث تتكون الثقافة التنظيمية كمحصلة لتأثير البيئة الخارجية وردود أفعال العاملين على مؤثرات البيئة الخارجية.

ويحدد القريوتي (2000) و(الفريجات وآخرون، 2009) آليات تشكيل الثقافة المؤسسية كالآتي:

أولاً: إجراءات اختيار الموظفين: حيث تُعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلالها يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المُنظَّمات أنَّ لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجيهات المناسبة لها، وتحرص المؤسسات المختلفة على أنّ تضع موظفيها تحت فترة تجربة تعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته وعلى قدرته على ممارسة القيم الثقافية السائدة.

ثانياً: ممارسات الإدارة العليا: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أنَّ الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافآتها و الأنواع التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين حيث أنَّ هذه الممارسات هي التي تشكل ثقافة المُنظَّمة وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

ثالثاً: التنشئة: ولتحقيق الثقافة التنظيمية المناسبة لدى العاملين ينبغي أنَّ تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للموظفين بعملية التدريب، فالتدريب نوع من التنشئة الاجتماعية يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المُنظَّمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المُنظَّمات الأخرى، ومن

الضروري في هذه الدورات التدريبية التي يجب أنْ تبدأ حال تعيين الموظفين أنّ يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم، ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وفق القيم الثقافية السائدة.

رابعاً: القصص والطقوس والرموز والمفردات: تتعـزز الآليـات الرسـمية الـثلاث الـسابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية وتتمثل بالطقوس والقصص التي يـتم تـداولها فـي التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها، حيث أنّ هـذه القصص تؤكد للموظف أهمية الاقتداء بهذا السلوك، أما الطقوس فهـي العـادات التـي تحرص المُنظّمة عليها، وهي تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين.

خامساً: نظم العوائد الشاملة: وهي ليست مقتصرة على المال فقط بل تشمل الاعتراف والتقـدير والقبول.

وذكر العزاوي (2009) أهم العناصر التي تطور ثقافة المنظمة كالآتي:

أولاً: خصائص الأفراد ضمن المُنظّمة: إضافة إلى الأفراد الذين ينشئون المُنظّمة يمكن معرفـة سبب اختلاف ثقافات المُنظّمات بالنظر إلى خصائص أعضائها، إذ تختلف ثقافة المُنظّمـة تبعاً لقيم وشخصيات وسلوكيات أفرادها، فقد تجذب بعض المُنظّمات مجموعة من الأفراد الذين يجدون فيها ما يوافق سلوكياتهم وقيمهم، وبالمقابل فإن منظمة ما قد تختـار أفـراداً يمثلونها القيم والمبادئ، أما الأفراد الذين لا يتوافقون مع المُنظّمة فإنهم يغـادرون حتـى يتحقق الانسجام والتكيف.

ثانياً: الأخلاقيات التنظيمية: وتأتي هذه الأخلاقيات من شخصية المؤسسين وفريق الإدارة العليـا للمنظمة ومعتقداتهم، كما تعكس القيم الموجودة في ثقافة المُنظّمة الاطار الفكري للأفـراد والمجموعات المهنية والمجتمع الذي تعمل به المُنظّمة.

ثالثاً: الإدارة العليا وحقوق الملكية: تكون الإدارة العليا في موقع قــوي حيــث تــضع شــروط توظيف الأفراد ورواتبهم والعلاوات والتعويضات وإحالتهم إلى التقاعد وإنهاء خــدماتهم، وتحدد الإدارة العليا أيضاً حقوق الملكية الملقاة على الآخرين وهكذا تحدد نوع الثقافة التي سيتم تطويرها.

رابعاً: الهيكل التنظيمي: فمن خلال تطوير نوع الصلاحيات والمــسئوليات والأنظمـــة والقـــوة والشكلية والمعيارية والمركزية، تتطور ثقافة الأداء لدى الأفراد، وقــد تجــذب كــذلك مجموعة من الأفراد يجدون فيها ما يوافق قيمهم ومعتقداتهم للعمل بها.

وقد أكد شيشمان وجروس (Shichman & Gross) الوارد في، حريم (2009) علـــى الدور البارز والحيوي الذي يمكن أنْ تقوم به الإدارة في التأثير على تكــوين وتطــوير ثقافـة المُنظَّمة، وحددا أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المُنظَّمة وإدامتها هي:

- بناء إحساس بالتاريخ (History) من خلال سرد تفاصيل تاريخ المُنظَّمة.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) من خلال القيادة ونمذجة الأدوار القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership) من خلال نظم العوائد، والتخطـيط والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange) عن طريق فرق العمل والمــشاركة فـي اتخـاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

تغيير الثقافة التنظيمية ومتطلباته ووسائله:

أنّ تكوين الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها وتطويرها مسألة في غاية الصعوبة، ولا شك أنّ تغييرها يعد مسألة أكثر صعوبة، وتتزايد هذه الصعوبة مع زيادة قوة الثقافة المراد تغييرها وشدة تماسكها، وقد أشار الخطيب (2006) إلى أسلوبين لتغيير الثقافة التنظيمية هما:

- التغيير من الأعلى إلى الأسفل (Top down)
- التغيير من الأسفل إلى الأعلى (Bottom up)

ويرى المرسي (2006) والقريوتي (2000) أنّ هناك عدداً من المواقف التي يسهل فيها تغيير الثقافة التنظيمية وذلك عند تحقق واحد أو أكثر من الظروف الآتية:

- وجود أزمات مؤثرة (Dramatic Crisis).
- تغيير القيادات (Leadership Turnover).
- حداثة التنظيم (Young Organization).
- صغر حجم التنظيم (Small Organization).
- ضعف الثقافة الحالية (Weak Culture).

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المُنظّمة فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لانجاز هذا التغيير بنجاح، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية ومقارنتها بالوضع المنشود وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة، وقد اقترح حريم (2009) عدداً من الإجراءات تتمثل بالآتي:

أولاً: تحليل الثقافة الحالية: وهو أنّ يدرك جميع العاملين أنّ المُنظّمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة، فهذا الإجراء

يعني أنّ تغييرات جوهرية ستتم في المُنظّمة، وبإمكان الرئيس الجديد أنّ يقدم دوراً وأنموذجاً ومعايير سلوكية جديدة، وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المُنظّمة وأن يعين في الوظائف الإدارية الرئيسية أشخاصا ملتزمين بهذه الرؤية.

ثانياً: نقل وتوصيل وتركيز القيم الجديدة للأفراد العاملين، ويتضمن ذلك:

- الوضع الحالي للمنظمة والنشاط الذي تعمل فيه والنظرة المستقبلية.
- توجه واستشراف مستقبلي لما ستكون عليه حال المُنظّمة مستقبلاً.
- مراعاة التقدم في مجالات معينة تعد بمثابة عناصر مفتاحية.

ثالثاً: تعديل وتغيير القيم والمعايير الثقافية الراسخة: وذلك من خلال تعديل وتغيير العناصر و الأبعاد الظاهرية لثقافة المُنظّمة، ويتم ذلك من خلال مسئوليات الإدارة العليا تجاه المعاني والمفاهيم والرموز التي يتمسك بها الأفراد، فضلاً عن الحكايات والمراسم والاحتفالات والطقوس والتصريحات والأخبار عن الرؤية المستقبلية للمنظمة.

رابعاً: التطوير التنظيمي: حيث تتم عمليات التطوير لتغيير ثقافة المُنظّمة من خلال الخطوات الآتية: التعرف على القيم والمعايير الحالية، ورسم توجهات جديدة، وتحديد القيم والمعايير الجديدة، وتحديد الفجوات الثقافية، والعمل على غلق هذه الفجوات الثقافية.

خامساً: إعادة التنظيم: وذلك من خلال دمج أو استحداث أو إلغاء وحدات معينة، ويحدث ذلك عندما تكون الإدارة مصممة ومقدمة على التغيير.

سادساً: إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية: أي تنظيم إجراءات الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب وتقييم اجتماعي، وإعادة النظر في نظم الأجور والعلاوات من أجل تشجيع العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.

وهنالك العديد من الوسائل التي تستطيع القيادات في المُنظَّمات استخدامها لتغيير الثقافة التنظيمية مع تأكيده على أهمية وجود قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة وهذه الوسائل هي (العزاوي،2009) و(حريم، 2009):

- وسائل أساسية، وتتضمن:
- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المُنظَّمة، وذلك من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.
- ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية.
- قيام القيادة بدور نموذجي باعتبارها معلماً ومدرباً.
- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.
- الوسائل الثانوية المساعدة وتتضمن:
- تصميم المُنظَّمة وهيكلها التنظيمي.
- إجراءات ونظم وأساليب العمل في المُنظَّمة.
- تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها.
- نشر بيانات رسمية حول فلسفة وقوانين المُنظَّمة.
- القصص والحكايات حول أحداث وأشخاص مهمين.

ويذكر العميان (2004) و السكارنة (2009) أربع وسائل اقترحها بورير وستيرس (Porrer & Steers) تسهم في تغيير ثقافة المُنظَّمة هي:

أولاً: فاعلية الإدارة: فالإدارة عمل ريادي ووضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية يعتبر أسلوباً يسهم في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يتطلعون إلى

أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تفرز أقوالها تجعل الأفراد يصدقون هذه الأقوال أو لا يصدقونها.

ثانياً: مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمات، وعندما يطبق مبدأ المشاركة يرفع ذلك الروح المعنوية للعاملين ويحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسئولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

ثالثاً: المعلومات بين العاملين: أنّ المعلومات المتبادلة بين العاملين في المُنظّمة تُعتبر عنصراً هاماً في تغيير الثقافة التنظيمية، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون بتزويده بالمعلومات ينشأ لديه تكوين اجتماعي قوي.

رابعاً: العوائد والمكافآت: ولا تقتصر على المال فقط وإنما تشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

القسم الثاني: الأداء الوظيفي:

لقد كان الأداء الوظيفي ومازال مدار جدلٍ كبير في الاوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الانتاجية، ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المُنظّمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تتضمن مجموعة من المتطلبات التي تشمل المؤهلات العلمية، والميول، والاهتمامات، وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهدًا كبيرًا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (محمد، 2007).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمُنظّمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة ويتوقف على مستوى الفرد والمُنظّمة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عُرِفَ الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته (باجابر، 2003)، كما عرف (هاينز) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الماضي، 2004).

وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب داخل المُنظّمة التي يعمل فيها ، والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف (الزهراني، 1999) .

ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه: نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (المير، 1995). كما

يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات وذلك بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكن(wheelen and hunger, 2002, p24) .

- ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر النهائي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سالم، 2006).

وعرّف الحوامدة والفهداوي (2002) الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبّرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمّل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الإتّصال والتفاعل مع بقية أعضاء المُنظّمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

وينبغي التمييز بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المُنظّمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أنّ يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، حيث أنه يمثل مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً)(درة، 2003).

وبالرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي، إلا أنّ هناك عوامل تجمع هذه التعريفات حسب رأي الباحث وهي كما يلي:

أ. الموظف : وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب. الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج. الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويقترح الباحث التعريف الآتي للأداء الوظيفي: (الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المُنظَّمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله لتحقيق أهداف المُنظَّمة بكفاءة وفاعلية وفقًا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل).

عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المُنظَّمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة، 2003) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء الآتية:

كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

محددات ومعايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

ويتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها(عكاشة، 2008):

المعرفة بمتطلبات الوظيفــة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكــه مــن رغبــة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمــل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمــل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين

قياس الأداء الوظيفي:

يقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم ادائه وصولاً إلــى التأكد من ان نظم العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق الكفاءة والفعاليــة وعلــى مــستوى مناسب من الجودة.

ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير والاسس الا ان المقاييس التي تستخدم فــي أغلب الأحيان هي مقاييس فاعلية المنظمة لقياس الأداء فيها وللوقوف على مدى قرب المنظمــة من الفاعلية وتحقيق الأهداف وتشمل كل من مقاييس الفاعلية الاقتــصادية والــسياسية الداخليــة والخارجية والرقابية والبيئية (الصرايرة، 2010).

ونظراً لوجود عوامل خارجية عديدة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبني اساسا علــى قيــاس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

وهذا ما يميز قياس الأداء المؤسسي عن القياس التقليدي للاداء (النعيمي، 2007).

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، ما يلي (الكردي، 2009):

أولاً: غياب الأهداف المحددة: فالمُنظَّمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب لأدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المُنظَّمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ثانياً: عدم المشاركة في الإدارة: أنَّ عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يسأهم في إيجاد فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المُنظَّمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها.

ثالثاً: إختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف المنتج وغير المنتج.

رابعاً: مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل،

والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالعمر والمؤهل التعليمي، والجنس، والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المُنظّمة.

خامساً: التسيب الإداري: فالتسيب الإداري في المُنظّمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المُنظّمة.

دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي:

إن العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي علاقة متبادلة حيث يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود و أداء العاملين في المُنظّمة و التي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء: وتتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية وأن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، وتتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ. كما أن وجود علاقة قوية بين الثقافة والأداء ينعكس على كليهما فعندما تكون الثقافة ذات قوة ينعكس على المُنظّمة في تطويرها وإبداعها في أدائها لعملها ، حيث يؤكد ذلك (إبراهيم، 2008) أنه من خلال قيام بعض الباحثين بجامعة هارفارد بدراسة حول العلاقة بين ثقافة المُنظّمات وأدائها، اتضح أنَّ المُنظّمات الناجحة هي التي تتمتع بثقافة تستمد قوتها من القيم، ويرى الكثيرون أنَّ قائد المستقبل هو المهندس المعماري المسئول في بناء ثقافة منظمته وصيانتها مع القيم التي تشكل لب الثقافة.

ويؤكد ديسلر(dessler,1996) أنّ المؤسسات الناجحة هي التي تكون ثقافتهـا محققـة مصلحة كل من القائد والأعضاء والمجتمع ككل، وأن المؤسسات الناجحة هي التي تركـز قيمهـا وثقافتها على الإبداع والمشاركة في صنع القرارات والموضوعية في الحكم على الموظفين ومن ثم تجعل قيمها وثقافتها إبداعية، بالإضافة إلى ذلك هي التي تجعل قيمها نفس قيم الموظفين وتجعلهـم يتبنون الثقافة رغبة منهم.

إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء تتغير تبعاً لدرجة التقنية المستخدمة، فالأداء يرتفع إذا توافقت الثقافة التنظيمية مع التكنولوجيا المستخدمة، فإذا كانت ثقافة المُنظّمة تشجع على الإبداع والابتكار وتدعم تحمل المخاطر وحل المشاكل فسوف يرتفع الأداء ، وهنالك بعض الطرق التـي يمكن استخدامها في تحسين الأداء (قارئ، 2005) مثل:

- تشجيع الإدارة لقيم استقلالية الأفراد وقيم المبادرة فى الأداء وقيم تحملك المخـاطر، والتفكيـر الإبداعي والابتكاري.
- تشجيع الإدارة لتبنى القيم والمواقف التى تحقق رسالة المُنظّمة والالتزام بالأهـداف الرئيـسية للمنظمة.
- تشجيع الإدارة لقيم تحفيز العاملين لبذل الجهود والقناعة بفوائد تحسين الأداء من خلال الأفـراد باعتبارهم الوسيلة الأساسية التى تساعد المُنظّمة على خلق وصيانة الثقافة التنظيمية الصحيحة.
- تشجيع الإدارة على اكتساب مهارات جديدة وحسن استخدامها

ويرى نلسون وكويك (1996) (المشار إليه في عكاشه، 2008) أنّ الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المُنظّمات لها تأثيرٌ قويّ، ومباشرٌ على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسائهم، ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المُنظّمة، أو المؤسسة، كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخـرج

السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المُنظَّمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أنّ تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المُنظَّمة أو المؤسسة.وإن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي الإيجابي أو السلبي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة أجهزته وفئاته ومؤسساته. حيث أنّ ثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته وأهدافه، وإن لكل نظام تقاليده، وممارساته، وطرق التأقلم الخاصة به التي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم.

ويؤكد (قارئ، 2005) "أنّ وجود ثقافة تنظيمية مميزة يؤثر على أداء المُنظَّمة في النواحي الآتية:

- تعمل الثقافة التنظيمية المميزة على ترتيب الأولويات فهي تحدد تدرج الأعمال من حيث الأهمية.
- يسهل في مثل هذه البيئة التنظيمية (المتّصفة بثقافة مميزة) توجيه الأنظار نحو الأداء المميز.
- ثقافة التنظيم واضحة المعالم تسأهم في وضوح الرؤيا لدى قادة التنظيم.
- وجود ثقافة تنظيمية مشتركة يولد عند مستوى التنظيم إحساساً بالأهمية.
- المُنظَّمات التي تمتلك ثقافات مميزة يزيد لدى منسوبيها نسبة الولاء التنظيمي وبالتالي تزداد مجهودات الأفراد وتقل نسبة ترك العمل.

ثانياً: الدراسات السابقة

لتتحقق أهداف الدراسة أجرى الباحث مسحاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الاستفادة من منهجيتها وأدواتها البحثية وإجراءاتها ومعالجات الإحصائية في الدراسة الحالية، وفيها يأتي عرضاً للدراسات التي قام الباحث بمراجعتها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وقد ارتأى الباحث تصنيف هذه الدراسات ضمن المحاور الآتية:

القسم الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

وأجرت (الفرحان، 2003) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات، وتبين من خلال الدراسة أنّ أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة ومنفردة، مع وجود علاقة معنوية داخلية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري، أنّ جميع العلاقات السابقة تختلف باختلاف أحجام المؤسسات. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- توفر أبعاد الثقافة التنظيمية بنسب متوسطة تراوحت من 82.96% إلى 54.76%، وبلغ المتوسط العام لنسب توفر الابعاد المختلفة حوالي 69.72% ويعني ذلك أنّ نسبة التوفر متوسطة.
- أنّ الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى البيروقراطية " النظم والأدوار "وأن مستوى مجالات التطوير الإداري متوسط.
- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري، وأن عملية التطوير الإداري في ظل غياب الثقافة التنظيمية تكون غير ممكنة.
- تأثير حجم المؤسسة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده المختلفة.

أجرت ديم (Deem, 2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن الإدارة المجلدرة، والثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية الأكاديمية في الجامعات البريطانية. وتكونت عينة الدراسة من (137) من القادة الأكاديميون تم اختيارهم من (16) جامعة بريطانية، بطريقة عشوائية. استخدمت الدراسة المقابلة شبه البنائية في عملية جمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الجندري سائد في معظم الجامعات البريطانية، خاصة فيما يتعلق بمشاركة المرأة في الأدوار الإدارية في الجامعة، تصورات القائدات الأكاديميات نحو ممارساتهن الذاتية في إدارة الأقسام الأكاديمية المختلفة. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك أثر التصورات القادة الأكاديميون المختلفة حول دور المرأة في الجامعة على المسؤوليات والمناصب المعطاة للقادة الأكاديميات.

أجرى ناميكولكا (Nambkolca, 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأثرها على القادة الأكاديميون من الإناث في جامعات جنوب إفريقيا – تكونت عينة الدراسة من ستة قائدات أكاديميات تم اختيارهن بطريقة عشوائية من عدد من مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا. استخدمت الدراسة المقابلة المفتوحة المعمقة في عملية جمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدم تقدير واضح لدور القائدات الأكاديميات العاملات في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا. وأن هناك عدم احترام السلطة للقادة الأكاديميون من الإناث في الجامعات. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضرورة لأن تقوم القائدات الأكاديميات بإثبات القيمة الذاتية والخبرة في المجالات المختلفة من العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات.

أجرت بارتيل (Bartell, 2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن إطار عمل ثقافة تنظيمية في إحدى الجامعات من أجل المساعدة في عولمة تلك الجامعات. وتم إجراء الدراسة على جامعتين من الجامعات الكندية، استخدام فيها منهجية دارسة الحالة)، وتم جمع بيانات الدراسة

باستخدام الطرق الآتية: ملاحظة الأنماط السلوكية السائدة في هذه الجامعات، الاستماع للقصص التنظيمية، ومراجعة الوثائق التنظيمية مثل رسالة التصريح بالمهمة السائدة في الجامعة، التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، الوصف الوظيفي للمديرين في المناصب العليا والمسؤولين عن الشؤون الدولية في الجامعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تؤثر في توجهاتها نحو العولمة. كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية القوية القائمة على الدعم وتسهيل عملية التحول نحو العالمية كانت من العوامل المهمة المحددة لاتجاهات الجامعة نحو التحول إلى الإطار العالمي.

وقام لوبيز وزملاؤه (Lopez, Peon & Ordas , 2004) بدراسة في اسبانيا هدفت إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وكذلك في التعلم التنظيمي، ومن ثم في الأداء التنظيمي . شملت الدراسة (195) منظمة عاملة في إسبانيا، وقد توصلت نتائجها إلى أنّ الثقافة تؤثر في تطوير التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء التنظيمي، فالثقافة وبالتحديد الثقافة التآزرية لا تشكل بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة، بل هي تؤثر في التعلم التنظيمي مما يرفع دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية.

وأجرى جونز وزملاؤه (Johns, jimmiseon, and Griffiths, 2005) دراسة في أستراليا هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على استعداد العاملين لتطبيق التغيير وانجاحه في مكتب حكومي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (572) عاملاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن: العاملين الذين يتمتعون بثقافة تركز على العلاقات الانسانية القوية يبدون مستويات عالية من رضا استعمال النظم قبل تطبيقه وبالتالي استعدادهم للتغيير. كما واظهرت نتائج الدراسة لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية القوية

للعاملين والاستعداد للتغيير وتطبيقه بنجاح. كما اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية من خلال استعداد العاملين بإعادة تشكيل قدرات وتطبيق التغيير.

وأجرت (قاري، 2005)، دراسة في السعودية هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة ونوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المُنظّمات العامة، والتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في المُنظّمات العامة على كفاءة الأداء، والتعرف على أثر الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية متمثلة في ترتيب أولويات العمل ووضوح الرؤيا التنظيمية والالتزام التنظيمي والإحساس بالأهمية التنظيمية والإحساس بالعدالة التنظيمية على مستوى الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تم اختيار (4) منظمات كمجتمع لهذه الدراسة. وقد أوضحت الدراسة أنّ الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على مستوى كفاءة الأداء، وذلك من خلال آراء العاملين في هذه المُنظّمات، إضافة إلى ذلك فإن الدراسة كشفت عن أنّ وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي ووضوح الرؤية التنظيمية، وأهمية دور الفرد في المُنظّمة وقيام الأفراد بترتيب أعمالهم حسب الأولوية، وتشجيع من الإدارة في كل منظمة يساعد في رفع مستوى كفاءة الأداء بالمُنظّمات، وتوصف المُنظّمة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية.

وقام بوسكاين (poskiene, 2006) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسة وخاصة تأثيرها على الابداع، وتم استخدام اسلوب المقابلات واظهرت نتائج الدراسة أن:

- الثقافة التنظيمية تشتق من الاعراف والقيم الغنية التي تقود إلى المزيد من الابداع والابتكار الفعّال. الإدارة الفعالة يمكن أنّ تعزز الإبداع. الالتزام بقواعد المُنظّمات والاعراف والقيم ينتج عنه المزيد من المواقف الموحدة للخروج بأفكار إبداعية.

- الثقافة التنظيمية القوية عامل قوي يسهم في عملية الابداع المرتبط بالانماط والقيم التي تدعم تقديم الافكار الابداعية وتطبيقها.

وأجرى عبد الإله، (2006) دراسة في فلسطين هدفت إلى التعرف علـــى نـــوع الثقافـــة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر و جامعة الأقصى، وهدفت إلى التعـــرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بـــين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراســـة ما يلي:

- أنّ الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.
- وأثبتت الدراسة أنّ الإدارة العليا (مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة.
- أظهرت أنّ مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدًا وفي الأزهر مرتفـــع بينما في الأقصى متوسط.
- وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيم.

وأما دراسة (الثويني،2007) في السعودية فقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية، خصوصًا مع قلة وندرة الأبحاث والدراسات في هـــذا المجال، حيث أنّ معظم الدراسات التي تناولت هذا الجانب وركزت على أساليب رفع كفاءة الأداء من خلال دراسة تأثير الدافعية ونظم الحوافز والمكافآت على أداء الموارد البشرية. وعليـــه فقـــد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إبرازها ما يلي:

- أشارت الدراسة إلى أنَّ مبدأ احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة بغض النظر عن المكانة في المستوي التنظيمي في المؤسسة ويعزز من صحة ذلك قيمة المتوسط المرجح (4.09) بانحراف معياري (0.83).

- أوضحت الدراسة بنسبة (69.4%) على وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال تحديد أهداف إستراتيجية حيث وافق على ذلك (61.2%) من أفراد العينة، هذا إضافة إلى أنَّ 66.2% يرون أنَّ المسئول عن وحدة الموارد البشرية يشارك في عمليات التخطيط على مستوى المؤسسة وأن هذا التخطيط يتم سنوياً لتحديد الاحتياجات. عليه فإن هذه المؤشرات توضح وجود المقومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة.

- على الرغم من أنَّ الدراسة بينت أنَّ أبعاد الثقافة التنظيمية التي تناولتها الدراسة تُعتبر سائدة في المؤسسة، إلا أنَّ الدراسة أوضحت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الإدارات الثلاث فيما يتعلق باعتبار الأبعاد المحددة في الدراسة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. هذا التباين قد يُعزى إلى اختلاف إدراك الإدارات الثلاث لمفهوم كل بعد من الأبعاد ودرجة ممارسته لتطبيق مفاهيم هذه الأبعاد عمليا.

- أوضحت الدراسة أنَّ هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة في الدراسة والمفاهيم السائدة في المؤسسة والخاصة بكل بعد. وعلى الرغم من أنَّ معظم المفاهيم ترتبط ببعدها بدرجة كبيرة، إلا أنَّ هناك بعض المفاهيم ترتبط بدرجة متوسطة.

وأجرى (الزهراني، 2007) دراسته في السعودية حيث هدفت إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت القطاع الصحي والتعليمي في المُنظَّمات الحكومية و الخاصة، حيث تم تحديد أهدافها بمراجعة الدراسات والأدبيات النظرية

والميدانية للتوصل إلى نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المُنظَّمة السعودية، و تحليل عناصر الثقافة التنظيمية في المُنظَّمات السعودية، ودراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف إدراكهم لعناصر الثقافة التنظيمية في هذه المُنظَّمات، وتحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية، والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين. وأظهرت نتائج الدراسة:

- أنَّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين خمس من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية(المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء حيث اتضح أنَّ البعد الأكثر ارتباطًا و تأثيرًا بالإيجاب في كفاءة الأداء هو بعد " القانون والنظام.
- بينت الدراسة أنَّ هناك علاقة ارتباطية سالبة بين خمسة من أبعاد الثقافة التنظيمية و بين كفاءة الأداء، حيث أشارت نتائج الدارسة إلى أنَّ كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون والنظام، التنافس، القوة، الفاعلية، الاقتصاد، و تنخفض بانخفاض أبعاد فرق العمل، الصفوة، الدفاع، المكافأة استغلال الفرص.
- أشارت نتائج الدراسة أيضًا أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية.

وفي دراسة أجراها كلفر وزملاءه (Claver, et al, 2007) هدفت إلى مناقشة نشأة الثقافة التنظيمية القائمة على تكنولوجيا الابداع، والظروف الأكثر أهمية لإنشاء ثقافة تنظيمية قائمة على الابداع والابتكار التكنولوجي في جامعة اليكانت في اسبانيا، وتم الاعتماد على الدراسات السابقة والنظرية المتعلقة بنفس الموضوع، وأظهرت النتائج أنَّ درجة توفر الثقافة التنظيمية القائمة على الابداع والابتكار التكنولوجي ما زالت متدنية، وإن الابداع التكنولوجي

يحتاج إلى جاهزية تقنية وموارد مادية وبشرية والتي تساعد إلى حد كبير في رفع مستوى نجاح تحقيق الاهداف التي تسعى اليها الجامعات المنافسة.

وقام (عكاشة، 2008) بدراسة في فلسطين هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الإتّصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.،" Paltel " قام الباحث باستخدام الإستبانه كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفًا، حيث تم توزيع (312) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) إستبانة، وكانت نسبة المردود (79.48%) من حجم العينة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أنّ هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتّصالات الفلسطينية " Paltel ".
- وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي السياسات والإجراءات – الأنظمة والقوانين –المعايير والمقاييس –الأنماط السلوكية –القيم التنظيمية – التوقعات التنظيمية – المعتقدات التنظيمية – الاتجاهات التنظيمية وبين "مستوى الأداء الوظيفي."
- أنّ العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

وأجرى الليثي (2008) دراسة في السعودية هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وتم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة:من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم (115) مديراً.وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أنّ المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية وثقافة العمليات وثقافة المهمة وثقافة الدور كان بدرجة كبيرة.
- أنّ نتائج المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدّا.
- نتائج المتوسطات لعبارات عنصر الطلاقة وعنصر الأصالة وعنصر الحساسية للمشكلات وعنصر التحليل وعنصر المخاطرة كان بدرجة كبيرة جدّان إلا أنّ النتائج لمتوسط عبارات عنصر المرونة وعنصر الخروج عن المألوف كان بدرجة كبيرة.
- النتائج المتعلقة بممارسة عنصر الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة كانت بدرجة كبيرة جدّا.
- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة وثقافة العمليات وثقافة المهمة وثقافة الدور من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ودبلوم عالي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وبكالوريوس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقًا لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي /غير تربوي).

وأجرى (الزعبي، 2008) دراسة في الأردن هدفت إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. كما وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي تنازلي على النحو التالي: الولاء الوظيفي، التعامل مع الزملاء، انجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤساء، الانضباط. كما وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك أثر دال إحصائيا للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية قيم الخيرية، قيم القيادة، قيم الامتثال على مستوى الأداء الوظيفي. كما وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك أثر دال إحصائياً للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية، قيم التعاون، وقيم العدالة، وقيم الانتماء،وقيم المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الأداء الوظيفي، وبينت أنّ هناك أثر دال إحصائياً للالتزام بقيم العدالة التنظيمية قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات على مستوى الأداء الوظيفي.

وأجرت (العمري، 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية في الأردن وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف الدارسة تم أعداد أداتين الأولى لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية. اشتملت على(48) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، والثانية لقياس مدى تطبيق الجامعات الأردنية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة، واشتملت على (36) فقرة

موزعة على ثلاثة مجالات وهي (الإدارة)، إدارة العلاقات، أنظمة الجودة)، وتم تحقيق معاملات الصدق والثبات لأداتي الدراسة.

وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وهي جامعة العلوم التكنولوجيا وجامعة اليرموك وجامعة آل البيت، تـم اختيـارهم بالطريقـة العشوائية.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة على مجـالات مـستوى الثقافـة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جـاءت بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية بـين استجابات أفراد العينة على الثقافة التنظيمية تعزى الأثر الجنس والخبرة في جميـع المجـالات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الأثر المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الدكتوراه.

وقام (عبداللطيف وجودة، 2010) بدراسة في الأردن هدفت إلـى تحديـد دور الثقافـة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربـع جامعـات أردنية خاصة بطريقة عشوائية، ووزعت (280) استبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها حيـث استرجع منها (226) استبانة أخضعت للتحليل التمييزي. واستخدمت الدراسة نموذج تم بناءه وفق المجالات الآتية: (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية) ويصنف النموذج المبحـوثين إلـى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى (83.2%) وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحـوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجـود فـروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

أجرى (الفراج، 2011) دراسة في سورية هدفت إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر المبحوثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، للوصول إلى نموذج عام يتفق عليه المبحوثين، حيث يجسد هذا النموذج العام الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أنّ تسود في المؤسسات. وللوصول إلى هذه الغاية، تم استخدم (15) معياراً و (60) متغيراً لشرح أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية، عرضت على عينة إحصائية مكونة من (293) مبحوثاً للتعبير عن آرائهم وترتيب أفضلياتهم لسمات الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة. وأظهرت النتائج: أنّ الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات، ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة، كما أظهرت النتائج تبين أنه يجب توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف، فيما يجب على المديرين أنّ ينظروا إلى الفرد المتميز على أنه ذو الكفاءة والفاعلية والإنتاجية الأعلى وأن يتم اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين وأن تتخذ رغباتهم ومقدراتهم بالحسبان في أثناء تكليفهم بمهام العمل وقيادتهم من خلال تعميم المعرفة عليهم .أما فيما يتعلق ببيئة العمل أظهرت نتائج الدراسة فإنه يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للرغبة في الإنجاز والإبداع، وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها .وأخيراً فإن الأهداف يجب صياغتها بمشاركة العاملين.

القسم الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي:

وقام عبدالرحيم والحيلة ومفلح (2002) بدراسة في الأردن هدفت إلى معرفة أثر ورش تكنولوجيا التعليم والتقويم التي تعقدها جامعة العلوم التكنولوجيا الأردنية في رفع مستوى الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس فيها. تكونت عينة الدراسة من (330) عضو هيئة تدريس للعام الجامعي 1998/97م موزعين على كليات الجامعة، منهم (231) اشتركوا في الفعاليات التدريبية لورش تكنولوجيا التعليم والتقويم، و(99) لم يشتركوا. وتم تطوير استبانة لفحص مستوى تحسن الأداء للذين اشتركوا بالفعاليات التدريبية للورش. وتم تحليل استجابات أعضاء هيئة التدريس وقد أشارت النتائج إلى أنّ الورش أسهمت في رفع مستوى الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس الذين اشتركوا فيها. وإن تفاوت سنوات الخدمة في التدريس والرتب الأكاديمية لا يؤثر في مدى إفادة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الورش. وأنّ هناك مجموعة من الاحتياجات لدى أعضاء هيئة التدريس الذين اشتركوا في هذه الورش يمكن الاعتماد عليها في توجيهها مستقبلاً.

وأجرى الخوالدة (2004) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر استخدام الحاسوب في الأداء الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، وإلى التعرف إلى مشكلات الحاسوب التي يعاني منها العاملون. كما هدفت إلى التعرف إلى مستوى أداء العاملين في كليات المجتمع التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية. واشتملت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (300) فرد من العاملين بمختلف الوظائف وفي جميع المستويات الإدارية، في ثمان من كليات المجتمع الموزعة في المملكة اختيرت عشوائياً من اصل (13) كلية. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام الحاسوب في الأداء الوظيفي، ووجود فروق بين المستخدمين للحاسوب، وأن مستوى أداء العاملين في هذه الكليات كان متوسطاً.

وأجرى العمايرة (2006) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف إلى درجة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة لمهامهم التعليمية من وجهة نظرهم ونظر طلبتهم. ولتحقيق ذلك تم توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (59) عضو هيئة تدريس و(271) طالباً وطالبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لأنفسهم على مجالات الدراسة الأربعة جاء مرتفعاً، بينما جاء تقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس لمهامهم التعليمية قريباً من درجة الحياد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لأنفسهم وتقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس ولصالح أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لمهامهم من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس لمهامهم التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ونظر الطلبة.

وهدفت دراسة مدلين (medlin, 2008) إلى التعرف على الممارسات التي من شأنها أنّ تحسن من أداء العاملين، حيث بحثت العلاقة بين تحديد الاهداف والمشاركة والتفاؤل في مكان العمل وأثر هذه العلاقة على الأداء الوظيفي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والمكونة من (428) موظفاً من عدد من الشركات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط معنوية وايجابية بين توجه المُنظّمة نحو تحديد الأهداف وبين سعيها إلى مشاركة العاملين.
- وجود علاقة ارتباط معنوية وايجابية بين ارتباط العاملين بوظائفهم وبين خلق بيئة عمل متفائلة.
- وجود علاقة ارتباط معنوية وايجابية بين العلاقة بين تحديد الاهداف والمشاركة والتفاؤل في مكان العمل من جهة وبين أثر هذه العلاقة على الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

وأجرى شوقاتي (Chughtai, 2008) دراسة في الباكستان هدفت إلى التحقق مـن أثـر الاستغراق الوظيفي على الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسـة من (280) عضو هيئة تدريس عاملاً في خمسة جامعات باكستانية، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وايجابية بين الاستغراق الوظيفي وبـين الأداء الـوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كان عالياً.
- وجود أثر للثقة الإدارية والاستقلال الذاتي ودعم العلاقة بين المشرفين والزملاء في العمـل في الأداء الوظيفي وانخفاض الرغبة في ترك العمل وانخفاض معدل الغياب.

وقام (كريدي والعطوي، 2009) بدراسة في العراق هدفت إلى تحديد وتبويب المشكلات الواقعية التي تواجه عملية تقويم الأداء الوظيفي في جامعة القادسية وفقاً لآراء واتجاهات بعـض قياداتها التعليمية. وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيـق هدف الدراسة، وتشمل استمارة الاستبيان ثلاثة محاور أساسية الأول يتعلق بمـشكلات التقـويم المتعلقة بالنظام ذاته، والثاني يخص القائمين على عملية التقويم إمـا المحـور الثالـث فيتعلـق بالإدارة المشرفة على عملية تقويم الأداء، اذ تم توزيع استمارة الاستبيان على عينـة ضـمت (25) فرد. وبعد جمع وفرز وتبويب البيانات وباستخدام بعـض أدوات الوصـف الإحـصائي كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- وجود اتفاق مرتفع نوعاً ما من قبل القيادات التعليمية عينة البحث اتجاه وجـود المـشكلات المتعلقة بانظمة التقويم ولعل هذا يعود لأسباب تتعلق بإتباع الأساليب التقليدية في التقويم أو عدم تحديث مضامين هذه لأساليب وبما يتفق مع طبيعة وأسس العمل الموجودة.

- وجود تقبل منخفض من لدن أفراد البحث اتجاه وجود المشكلات المتعلقة بالقائمين على عملية التقويم، وهذا لا ينفي وجود المعوقات ضمن هذا السياق ولكن بقدر محدود وقليل.
- وجود تقبل معتدل نوعاً ما من قبل إفراد عينة البحث اتجاه المشكلات الخاصة بالإدارة المشرفة على التقويم، وهذا يدل على وجود قصور لدى بعض الجهات المشرفة على عملية التقويم اتجاه تنفيذ بعض مسؤولياتها ضمن هذا الحيز.

استحوذت مشكلات عملية التقويم المتعلقة بالنظام على اعلى المستويات مقارنة بالمحورين الآخرين (مشكلات القائمين على التقويم، ومشكلات الإدارة المشرفة على عملية التقويم).

وأجرى (بحر والعجلة، 2010) دراسة في فلسطين هدفت إلى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وبُلغ عددهم (1235) مديراً. تم اخذ عينة طبقية قوامها (370) مديراً من مجتمع الدراسة وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82%) من حجم العينة الأصلي، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- عناصر الأداء الجيد (المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها) متوفرة لدى المديرين.
- أداء المديرين محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد.

- تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية.

وأجرى (بحر وأبو سويرح،2010)، دراسة في فلسطين هدفت التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريون في الجامعة الإسلامية بغزة، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريون بالجامعة، وقد أمكن جمع 180 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة 83.7%، وأظهرت نتائج الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية. ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية.

- أظهرت الدراسة أنَّ هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية. كما اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريون تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة العربية منها والأجنبية، والمتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، يتبين للباحث ما يلي:

الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية:

- ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأبداع الإداري مثل دراسة كل من (الفراج، 2011)، (الليثي، 2008)، (poskiene, 2006)، (عبد اللطيف وجودة، 2010)، (العمري، 2010)، (Claver, etal, 2007).
- ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مثل دراسة كل من (الزعبي، 2008)، (عكاشه، 2008)، (الزهراني، 2007)، (قاري، 2005)، (Lopez, Peon & Ordas , 2004)
- اختلفت عينة الدراسة من دراسة إلى أخرى فبعض الدراسات السابقة تمثلت عينتها من طلاب وأعضاء هيئة تدريس ومدراء مدارس، في حين أنَّ الدراسة الحالية تمثلت عينتها في القادة الأكاديميون والإداريون العاملين في الجامعات الأدرنية الحكومية والخاصة.
- اتفقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة ما عدا دراسة (poskiene, 2006) والتي استخدمت المنهج النوعي والمقابلات كأداة للدراسة، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية.
- تعرّف النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والاستفادة منها في بيان مدى الاتفاق أو الاختلاف من حيث النتائج التي تم التوصل إليها.

- تم بناء أداة الدراسة الحالية بالاستفادة من بعض المؤشرات والمتغيرات والعبارات التي تناولتها الدراسات السابقة، والجدول (1) يوضح ملخصاً حول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية:

جدول (1)

ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الرقم	الدراسة	المنهج	الأداة	وجه الاستفادة من الدراسة
1	(الفرحان، 2003)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج. مجال القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية.
2	(Deem, 2003)	النوعي	المقابلات	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج. مجال ممارسة الأدوار القيادية.
3	(Nambkol ca, 2003)	النوعي	المقابلات	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.
4	(Bartell, 2003)	دراسة حالة	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج. مجال مراجعة الوثائق التنظيمية.
5	(Margolis and Hansen، 2004)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.
6	(jones, jimmiseon, and Griffiths, 2005)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.
7	(قاري،2005)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج. تصميم أداة الدراسة في مجالات الأعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والقيم التنظيمية.
8	(poskiene, 2006)	النوعي	المقابلات	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.
9	(عبد الإله،2006)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج
10	(الثويني،2007)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.
11	(الزهراني، 2007)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.

الرقم	الدراسة	المنهج	الأداة	وجه الاستفادة من الدراسة
12	(claver, 2007)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.
13	(عكاشة، 2008)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج تصميم الاستبانة في مجالات السياسات والاجراءات والانظمة والتعليمات، والقيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية.
14	(الليثي،2008)	الوصفي التحليلي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.
15	(الزعبي، 2008)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.
16	(العمري، 2010)	الوصفي	الاستبانة	تصميم الاستبانة في مجالات ادارة الإدارة، إدارة المهمة، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة. الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.
17	(عبداللطيف وجودة، 2010)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.
18	(الفراج، 2011)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الثقافة التنظيمية ومناقشة النتائج.

الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي:

- ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة أثر بعض المتغيرات التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث تناولت بعض الدراسات السابقة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي مثل دراسة كل من (بحر وأبو سويرح، 2010)، وبعضها تناول أثر التكنولوجيا على الأداء مثل دراسة كل من (الخوالدة، 2004)، (عبدالرحيم والحيلة ومفلح، 2002).
- ركزت بعض الدراسات على دراسة تقويم الأداء الوظيفي مثل دراسة كل من (كريدي والعطوي، 2009).
- اتفقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالأداء الوظيفي.
- تعرّف النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والاستفادة منها في بيان مدى الاتفاق أو الاختلاف من حيث النتائج التي تم التوصل إليه.
- تم بناء أداة الدراسة الحالية بالاستفادة من بعض المؤشرات والمتغيرات والعبارات التي تناولتها الدراسات السابقة، والجدول (2) يوضح ملخصاً حول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي:

جدول (2)

ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

الرقم	الدراسة	المنهج	الأداة	وجه الاستفادة من الدراسة
1	(عبدالرحيم والحيلة ومفلح،2002)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الأداء الوظيفي ومناقشة النتائج.
2	(الخوالدة،2004)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الأداء الوظيفي ومناقشة النتائج. الاستفادة من أداة الدراسة في تصميم أداة الدراسة الحالية.
3	(العمايرة،2006)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الأداء الوظيفي ومناقشة النتائج. الاستفادة من أداة الدراسة في تصميم أداة الدراسة الحالية.
4	(medlin, 2008)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الأداء الوظيفي ومناقشة النتائج.
5	(chughtai, 2008)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الأداء الوظيفي ومناقشة النتائج.
6	(كريدي والعطوي، 2009)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الأداء الوظيفي ومناقشة النتائج.
7	(بحر والعجلة، 2010)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الأداء الوظيفي ومناقشة النتائج.
8	(بحر وأبو سويرح،2010)	الوصفي	الاستبانة	الأدب النظري حول الأداء الوظيفي ومناقشة النتائج. الاستفادة من أداة الدراسة في تصميم أداة الدراسة الحالية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- التركيـــز علـــى موضـــوع الثقافـــة التنظيميـــة والمتمثـــل فـــي المجـــالات الآتيـــة (السياسات والإجراءات، الأنظمة والتعليمات، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

- تمثلت عينة الدراسة في القادة الأكاديميون والإداريون العـــاملين فـــي الجامعـــات الأردنيـــة الحكومية والخاصة والتي تمثلت في جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعـــة أربد الأهلية، وجامعة جدارا.

- تناولت الدراسة الحالية الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي وهـــذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة حيث لا يوجد دراسة تناولت هذه المتغيرات في حدود علم الباحث.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على وصف لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وطريقة اختيار عينة الدراسة، وبناء أدوات الدراسة، والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتهـا، بالإضافة إلى وصف إجراءات تطبيق الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل للنتائج.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وهو المنهج الذي يقوم على تحديد ووصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن كما هي موجودة حالياً، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، وذلك لملائمة المنهج لطبيعة الدراسة، ومناسبته لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميون والإداريون العاملين في جامعات (اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة جدارا).

وبلغ عددهم (629) قائداً أكاديمياً وإدارياً، للعام الجامعي 2011/ 2012، منهم (256) قائداً أكاديمياً و (373) قائداً إدارياً.

والجدول (3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجامعة والمسمى الوظيفي.

جدول (3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجامعة والمسمى الوظيفي

الرقم	الجامعة	القادة الأكاديميون	القادة الإداريون
1	اليرموك	(86)	(207)
2	العلوم والتكنولوجيا	(122)	(110)
3	جدارا	(26)	(15)
4	إربد الأهلية	(22)	(41)
المجموع الكلي	629	256	373

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة (317) قائداً إدارياً وأكاديمياً موزعين على الجامعات الأربعة محل الدراسة، والجدول (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة(الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، نوع الجامعة).

جدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	252	79.5
	أنثى	65	20.5
المجموع		317	
المسمى الأكاديمي	قائد أكاديمي	163	51.4
	قائد إداري	154	48.6
المجموع		317	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	10.1
	من 5- 10 سنوات	75	23.7
	أكثر من 10 سنوات	210	66.2
المجموع		317	
نوع الجامعة	حكومية	216	68.1
	خاصة	101	31.9
المجموع		317	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالرجوع الى الأدب السابق في هذا المجال والمراجع العلمية التي تضمنت قياس مستوى الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، والدراسات العلمية والأبحاث المحكمة التي بحثت في نفس مجال الدراسة الحالية، والإطلاع على الرسائل الجامعية، والكتب والدوريات، وما ورد فيها من أدب نظري، مثل دراسة كل من (الفراج، 2011)، (عبد اللطيف وجودة، 2010)، (العمري، 2010)، (الزعبي، 2008)، (عكاشة، 2008).

حيث تكونت الأداة بصورتها الأولية من قسمين:

القسم الأول: المتعلقة بالثقافة التنظيمية مكونة من (58) فقرة موزعة على ستة مجالات رئيسية هي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والتعليمات، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

والقسم الثاني: المتعلقة بالأداء الوظيفي يتكون من (25) فقرة، والملحق (1) يبين ذلك.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس ومديري الإدارات في عدد من الجامعات الأردنية بلغ عددهم (10) الملحق رقم (3)، حيث تم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم، حيث طلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم على مجالات الدراسة وفقرات الاستبانة لغرض الدراسة من حيث:

- مدى ملاءمة فقرات المجال للمجال الذي يندرج ضمنه.
- مدى سلامة الصياغة اللغوية والعلمية لكل فقرة.
- مدى ملاءمة البدائل لكل فقرة.

- شمول فقرات الأداة للسمات المقاسة.

- اقتراحات أخرى للتعديل.

وبناءً على ملاحظات المحكمين تم تعديل وإعادة صياغة فقرات ومجـــالات الاستبانة بحيث أصبحت كما هو موضح في الجدول رقم (5):

جدول (5)

عدد فقرات أداة الدراسة قبل وبعد التحكيم

الرقم	مضمون المجال	عدد الفقرات قبل التحكيم	عدد الفقرات بعد التحكيم
المجالات المتعلقة بالثقافة التنظيمية			
1	السياسات والإجراءات	13	12
2	الأنظمة والتعليمات	9	9
3	القيم التنظيمية	12	11
4	المعتقدات التنظيمية	8	7
5	الاتجاهات التنظيمية	8	7
6	التوقعات التنظيمية	8	8
عدد الفقرات		59	55
المجالات المتعلقة بالأداء الوظيفي 25 على مجال واحد			30 على خمسة مجالات
1	الالتزام والانضباط الوظيفي	-	7
2	المعرفة والإنجاز	-	7
3	مهارات الاتصال	-	6
4	إدارة المعرفة	-	5
5	الولاء والانتماء الوظيفي	-	5

حيث أن الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي كانت (25) فقرة موزعة على مجال واحـــد، وبعد التحكيم أصبحت (30) فقرة موزعة على خمسة مجـــالات هـــي: الالتـــزام والانـــضباط الوظيفي، والمعرفة والإنجاز، مهارات الاتصال، إدارة المعرفة، والولاء والانتماء الوظيفي، بناء على رأي محكمين أداة الدراسة، والملحق رقم (2) يبين الأداة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددهم (42) من القادة الأكاديميون والإداريون العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (6) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداء ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول(6)

معاملات ثبات التجانس الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة

الرقم	مضمون المجال	ثبات الإعادة معامل ارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
الثقافة التنظيمية			
1	السياسات والإجراءات	0.81	0.82
2	الأنظمة والتعليمات	0.84	0.81
3	القيم التنظيمية	0.79	0.85
4	المعتقدات التنظيمية	0.82	0.83
5	الاتجاهات التنظيمية	0.87	0.82
6	التوقعات التنظيمية	0.84	0.80
الأداء الوظيفي			
1	الالتزام والانضباط الوظيفي	0.83	0.84
2	المعرفة والإنجاز	0.88	0.84
3	مهارات الاتصال	0.87	0.87
4	إدارة المعرفة	0.89	0.82
5	الولاء والانتماء الوظيفي	0.87	0.80
الأداة ككل		0.81	0.84

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط ومعامل كرونباخ ألفا للمجالات والأداة جاءت ضمن (0.79 – 0.94) وهي نسب مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المعيار الإحصائي:

للإجابة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والمتمثل في الآتي:

- درجة التقدير كبيرة جداً وأعطيت الوزن (5).
- درجة التقدير كبيرة وأعطيت الوزن (4).
- درجة التقدير متوسطة وأعطيت الوزن (3).
- درجة التقدير منخفضة وأعطيت الوزن (2).
- درجة التقدير منخفضة جداً وأعطيت الوزن (1).

وتم اعتماد المعيار الآتي لأغراض تحليل النتائج:

- من (1) إلى أقل من (1.8) درجة تقدير منخفضة جداً.
- من (1.8) إلى أقل من (2.6) درجة تقدير منخفضة.
- من (2.6) إلى أقل من (3.4) درجة تقدير متوسطة.
- من (3.4) إلى أقل من (4.2) درجة تقدير كبيرة.
- أكثر من (4.2) درجة تقدير كبيرة جداً.

إجراءات الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة الحالية اتبع الباحث الإجراءات الآتية:
- تحديد مشكلة الدراسة: تم تحديد مشكلة الدراسة وإعداد مشروع للبحث بعنوان" الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون تم عرضة على المشرف وأخذ الموافقة عليه، كما تم مناقشته مع لجنة أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية.

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمتعلقة بالثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة في صورتها الأولية، ومن ثم التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين وتم الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.
- قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج نطاق عينة الدراسة مكونة من (42) من العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، ومن ثم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وبعد التحقق والتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة لتسهيل عملية توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة من قبل الباحث نفسه مع مساعدة مدراء العلاقات العامة ببعض الجامعات وتم إبداء الملاحظات والإرشادات الواجب إتباعها أثناء إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، إضافة إلى الإجابة عن أية استفسارات أو تساؤلات يوجهونها للباحث.
- القيام بزيارة الجامعات المعنية في الدراسة الحالية بهدف الالتقاء مع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومدراء الإدارات والأقسام الإداري وتم تعريفهم بأهداف الدراسة وتم أخذ موافقتهم للإجابة عن أداة الدراسة.
- تم جمع الاستبانات من قبل الباحث، وفرزها بحيث تم استبعاد الاستبانات الغير صالحة للتحليل بسبب عدم اكتمال بياناتها، أو أن يظهر فيه عدم الجدية عند الاستجابة لها، حيث تم استبعاد (11) استبانة فقط، حيث تم توزيع (350) استبانة، وتم استرجاع(328)

استبانة، بحيث كانت نسبة الاسترجاع (93.7%) وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (317) من أصل (328) استبانة وبنسبة مئوية مقدارها (96.6%).

- قام الباحث بتفريغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام نظام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
- قام الباحث بتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.
- تم تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

متغيرات الدراسة:

- أولاً: المتغيرات المستقلة وهي:
- نوع الجامعة : وله فئتان (حكومية، خاصة).
- الجنس : وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المسمى الوظيفي: وله مستويين (قائد أكاديمي، قائد إداري).
- عدد سنوات الخبرة: وله ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، من 5–10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ثانياً: المتغير التابع:

- استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والمتعلقة بالوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية:

- بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- استخدام نظام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للإجابة السؤال الأول والثاني في الدراسة.
- اختبار شفيه للمقارنات البعدية.
- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، لمجالات الدراسة ككل.
- معامل ارتباط بيرسون كمؤشر للثبات.
- معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية منها والخاصة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها الأكاديميون والإداريون وهي (اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا، واربد الأهلية، وجدارا)، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	4	المعتقدات التنظيمية	3.67	.54	كبيرة
2	1	السياسات والإجراءات	3.46	.56	كبيرة
3	5	الاتجاهات التنظيمية	3.44	.52	كبيرة
4	2	الأنظمة والتعليمات	3.42	.48	كبيرة
4	3	القيم التنظيمية	3.42	.53	كبيرة
6	6	التوقعات التنظيمية	3.27	.57	متوسطة
		مستوى الثقافة التنظيمية ككل	3.44	.44	كبيرة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، حيث جاء مجال المعتقدات التنظيمية في المرتبة الأولى ، وبدرجة تقدير كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية مجال السياسات والإجراءات، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم مجال الاتجاهات التنظيمية في المرتبة الثالثة ، وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التوقعات التنظيمية في المرتبة الأخيرة ، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة تقدير مستوى الثقافة التنظيمية ككل (3.44) وبدرجة تقدير كبيرة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من المجالات، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: السياسات والإجراءات

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول " السياسات والإجراءات " مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات العمل المعتمدة في الجامعة وإجراءاتها	3.63	0.71	كبيرة
2	4	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق أهداف الجامعة	3.61	0.75	كبيرة
3	9	تدعم سياسات الجامعة عمليات التطوير المستمرة للحصول على مخرجات تعليمية عالية الجودة	3.60	0.82	كبيرة
4	2	توفر السياسات والإجراءات المعتمدة في الجامعة مناخاً ملائماً لتنفيذ مهام وواجبات الموظف.	3.59	0.70	كبيرة
5	12	تراعي سياسات الجامعة المحافظة على تراث الأمة وقيمها	3.55	0.78	كبيرة
6	7	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة	3.53	0.86	كبيرة
7	3	تتسم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة بالوضوح التام لدى الموظفين	3.45	0.86	كبيرة
8	10	تعزز الجامعة الشفافية في إجراءاتها وآليات عملها	3.39	0.77	متوسطة
9	5	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة في الجامعة	3.36	0.74	متوسطة
10	11	تعتمد الجامعة الأسلوب العلمي في مواجهة مشكلاتها	3.33	0.85	متوسطة
11	8	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للجامعة	3.27	0.92	متوسطة
12	6	تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الجامعة	3.19	0.83	متوسطة
		مجال السياسات والإجراءات	3.46	0.56	**كبيرة**

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السياسات والإجراءات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.19– 3.63)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات العمل المعتمدة في الجامعة وإجراءاتها " في المرتبة الأولى، ضمن درجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق أهداف الجامعة " في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ(3.61) ضمن درجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها " تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الجامعة " بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لمجال السياسات والإجراءات (3.46)، ضمن درجة تقدير كبيرة.

المجال الثاني: الأنظمة والتعليمات

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني " الأنظمة والتعليمات " مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	6	توفر الأنظمة والقوانين المتبعة في الجامعة مجالاً لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية	3.58	0.74	كبيرة
2	2	يتم إنجاز الخطط والبرامج في الجامعة طبقًا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها	3.57	0.77	كبيرة
3	3	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين في الجامعة على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة	3.51	0.78	كبيرة
4	9	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الجامعة	3.47	0.73	كبيرة
5	1	توفر الأنظمة والقوانين السائدة في الجامعة ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين	3.39	0.84	متوسطة
5	7	يطبق الموظفون كافة أنظمة الجامعة ولوائحها	3.39	0.81	متوسطة
7	8	يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالجامعة وبين المنصوص عليها في النظام الإداري	3.36	0.84	متوسطة
8	4	تسهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة في تحقيق معدلات العمل المطلوبة	3.33	0.65	متوسطة
9	5	يوجد فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة	3.21	0.84	متوسطة
مجال الأنظمة والتعليمات			3.42	0.48	**كبيرة**

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأنظمة والتعليمات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.21 – 3.58)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "توفر الأنظمة والقوانين المتبعة في الجامعة مجالاً لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية" في المرتبة الأولى، ضمن درجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يتم إنجاز الخطط والبرامج في الجامعة طبقًا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها " في المرتبة الثانية، ضمن درجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " يوجد فهم ودراية لدى

الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بهـا فـي الجامعـة" بالمرتبـة الأخيـرة ضمن درجة تقدير متوسطة وبلغ المتوسـط الحـسابي لمجـال الأنظمـة والتعليمـات (3.42) ضمن درجة تقدير كبيرة.

المجال الثالث: القيم التنظيمية:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث " القيم التنظيمية " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	يلتزم الموظفون بالجامعة بمواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد.	3.88	0.76	كبيرة
2	10	يسير العمل في الجامعة وفق نظام محدد	3.68	0.79	كبيرة
3	4	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات الجامعة ومقدراتها، مما يسأهم في تعزيز مكانة الجامعـة وتطورها	3.50	0.79	كبيرة
4	3	يوجد اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة	3.46	0.84	كبيرة
5	6	تنظر إدارة الجامعة إلى العنصر البشري بأنه الأهم في الموارد المتاحة في الجامعة	3.41	0.88	كبيرة
6	1	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام	3.35	0.71	متوسطة
7	9	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية علـى التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة	3.34	0.77	متوسطة
8	8	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديـدة التـي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل	3.29	0.80	متوسطة
9	11	يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في الجامعة	3.25	0.90	متوسطة
10	5	يقوم الموظفون بـأداء المهـام والواجبـات دون إشراف، حيث يتوفر لديهم القـدرة علـى تحمـل المسئولية	3.24	0.74	متوسطة
11	7	يتقبل الموظفين الضغوط و المخـاطر مـن أجـل مصلحة الجامعة وتطورها	3.24	0.65	متوسطة
مجال القيم التنظيمية			3.42	0.53	**كبيرة**

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقـرات مجـال القـيم التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.24 – 3.88)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يلتزم الموظفون بالجامعة بمواعيد العمل الرسمية، حسب النظـام الإداري

المعتمد " في المرتبة الأولى، ضمن درجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يسير العمل في الجامعة وفق نظام محدد" في المرتبة الثانية، ضمن درجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرتان رقم (5 و7) ونصهما "يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف، حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسئولية" و"يتقبل الموظفين الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة الجامعة وتطورها" بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيم التنظيمية (3.42) ضمن درجة تقدير كبيرة.

المجال الرابع: المعتقدات التنظيمية:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع " المعتقدات التنظيمية " مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	5	توجد قناعة لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة	4.03	0.81	كبيرة
2	4	يعتقد الموظفون بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم	4.00	0.85	كبيرة
3	6	يعتقد العاملون في الجامعة أنّ الجامعة مكان عمل جيد بالنسبة لهم	3.77	0.84	كبيرة
4	7	يتصف شعار جامعتي بالتميز ويعكس هويتها	3.76	0.91	كبيرة
5	3	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية	3.48	0.70	كبيرة
6	1	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	3.40	0.68	كبيرة
7	2	يوجد أفكار مشتركة لدى الموظفين تسمح بأن يُتاح لنظام الإتصال الإداري المتبع حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة	3.23	0.64	متوسطة
مجال المعتقدات التنظيمية			3.67	0.54	كبيرة

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعتقدات التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.23 – 4.03)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " توجد قناعة لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام

والواجبات بالجودة والكفاية المطلوبة " في المرتبة الأولى ، ضمن درجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يعتقد الموظفون بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم " في المرتبة الثانية، ضمن درجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها " يوجد أفكار مشتركة لدى الموظفين تسمح بأن يُتاح لنظام الإتّصال الإداري المتبع حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة" بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المعتقدات التنظيمية (3.67)، ضمن درجة تقدير كبيرة.

المجال الخامس: الاتجاهات التنظيمية:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس " الاتجاهات التنظيمية " مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	5	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم	3.68	0.76	كبيرة
1	6	تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتوفير أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة	3.68	0.70	كبيرة
3	2	يوجد توجه واضح من قبل الجامعة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة	3.40	0.76	كبيرة
4	1	يوجد توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل	3.39	0.82	متوسطة
5	3	تقوم إدارة الجامعة باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للجامعة	3.37	0.85	متوسطة
5	8	تعاون الجامعة مع جامعات أخرى لتطوير أفكار إبداعية جديدة	3.37	0.84	متوسطة
7	4	يوجد رغبة لدى الموظفين بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل.	3.36	0.77	متوسطة
8	7	تشارك إدارة الجامعة في تعزيز احترام العاملين وتقديرهم فيما بينهم	3.27	.620	متوسطة
مجال الاتجاهات التنظيمية			3.44	.52	**كبيرة**

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتجاهات التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.27 – 3.68)، حيث جاءت الفقرتان رقم (5 و6) ونصهما "يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم" و"تقوم إدارة

الجامعة بشكلٍ مستمر بتوفير أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمــــة" فــي المرتبــة الأولى ضمن درجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يوجد توجه واضح من قبل الجامعة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبــة التطــورات والمتغيــرات الجديدة" في المرتبة الثالثة، ضمن درجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقــرة رقــم (7) ونــصها " تشارك إدارة الجامعة في تعزيز احترام العاملين وتقديرهم فيما بينهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتجاهات التنظيمية (3.44)، ضمن درجة تقدير كبيرة.

المجال السادس: التوقعات التنظيمية:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السادس " التوقعات التنظيمية " مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	توفر الجامعة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنــه ملتــزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة	3.60	0.88	كبيرة
2	6	يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تــنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة.	3.48	0.87	كبيرة
3	5	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجــل تحقيــق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة من الموظف	3.43	0.64	كبيرة
4	1	أتوقع بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التــي يبذلها الموظف الكفء والمميز	3.40	0.83	كبيرة
5	3	تساهم الجامعة في تعزيز العلاقــات التنظيميــة بــين الزملاء في القسم الواحد والأقسام الأخرى	3.27	0.78	متوسطة
6	7	توفر الجامعة فرصاً تدريبية للعاملين من أجــل تنميــة مهاراتهم	3.14	0.94	متوسطة
7	4	تسعى إدارة الجامعة دومًا لتلبية ما يتوقعه الموظف من الجامعة من علاوات وحوافز ومكافآت.	2.95	0.87	متوسطة
8	8	تنظم الجامعة لقاءات بين العاملين بهدف تطوير العمل	2.92	.92	متوسطة
		مجال التوقعات التنظيمية	3.27	0.57	متوسطة

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوقعات التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.92 – 3.60)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " توفر الجامعة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة " في المرتبة الأولى ، ضمن درجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة " في المرتبة الثانية، ضمن درجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها " تنظم الجامعة لقاءات بين العاملين بهدف تطوير العمل " بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التوقعات التنظيمية (3.27) ضمن درجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α =0.05) حول مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون تعزى لمتغير (الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، وعدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والخبرة، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها الأكاديميون والإداريون تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والخبرة

المتغير	الفئة		السياسات والإجراءات	الأنظمة والتعليمات	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الاتجاهات التنظيمية	التوقعات التنظيمية	مستوى الثقافة التنظيمية
الجنس	ذكر	س	3.46	3.43	3.42	3.68	3.39	3.19	3.42
		ع	.57	.47	.53	.53	.50	.55	.43
	انثى	س	3.46	3.42	3.42	3.62	3.64	3.61	3.51
		ع	.52	.54	.55	.58	.55	.54	.46
المسمى الوظيفي	قائد اكاديمي	س	3.43	3.36	3.36	3.46	3.32	3.22	3.36
		ع	.58	.50	.55	.54	.48	.48	.45
	قائد اداري	س	3.48	3.49	3.49	3.88	3.57	3.33	3.53
		ع	.54	.45	.50	.45	.54	.65	.41
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	س	3.38	3.29	3.41	3.50	3.23	3.34	3.36
		ع	.77	.58	.69	.61	.68	.57	.64
	من 5-10 سنوات	س	3.38	3.20	3.20	3.25	3.35	3.15	3.26
		ع	.54	.49	.57	.57	.48	.61	.44
	اكثر من 10 سنوات	س	3.50	3.52	3.50	3.84	3.50	3.31	3.52
		ع	.53	.43	.47	.42	.49	.55	.37
نوع الجامعة	حكومية	س	3.50	3.47	3.43	3.72	3.46	3.32	3.48
		ع	.54	.46	.50	.49	.50	.59	.41
	خاصة	س	3.36	3.33	3.40	3.55	3.40	3.17	3.37
		ع	.61	.53	.60	.62	.56	.52	.48

س= المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (14) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها الأكاديميون والإداريون** بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول (15) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (16).

جدول (15)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والخبرة على مجالات مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية 0.05
الجنس	السياسات والإجراءات	.010	1	.010	.032	0.857
هوتلنج=326.	الأنظمة والتعليمات	.051	1	.051	.238	0.626
ح=000.	القيم التنظيمية	.116	1	.116	.425	0.515
	المعتقدات التنظيمية	.026	1	.026	.119	0.730
	الاتجاهات التنظيمية	3.464	1	3.464	14.059	0.000
	التوقعات التنظيمية	11.511	1	11.511	40.613	0.000
الأداة ككل		0.83		0.831	4.747	
المسمى الوظيفي	السياسات والإجراءات	.019	1	.019	.061	0.805
هوتلنج=087.	الأنظمة والتعليمات	.001	1	.001	.006	0.941
ح=000.	القيم التنظيمية	.178	1	.178	.651	0.421
	المعتقدات التنظيمية	4.273	1	4.273	19.608	0.000
	الاتجاهات التنظيمية	2.688	1	2.688	10.909	0.001
	التوقعات التنظيمية	.282	1	.282	.996	0.319
الأداة ككل						
عدد سنوات الخبرة	السياسات والإجراءات	.616	2	.308	.980	0.377
	الأنظمة والتعليمات	4.917	2	2.459	11.478	0.000
ويلكس=691.	القيم التنظيمية	3.817	2	1.908	6.991	0.001
ح=000.	المعتقدات التنظيمية	10.582	2	5.291	24.278	0.000
	الاتجاهات التنظيمية	.728	2	.364	1.477	0.230
	التوقعات التنظيمية	3.263	2	1.632	5.757	0.004
الأداة ككل						
نوع الجامعة	السياسات والإجراءات	1.016	1	1.016	3.235	0.073
هوتلنج=042.	الأنظمة والتعليمات	.713	1	.713	3.329	0.069
ح=048.	القيم التنظيمية	.000	1	.000	.000	0.984
	المعتقدات التنظيمية	.245	1	.245	1.126	0.289
	الاتجاهات التنظيمية	.004	1	.004	.017	0.895
	التوقعات التنظيمية	1.724	1	1.724	6.083	0.014
الأداة ككل						

الخطأ	السياسات والإجراءات	97.733	311	.314		
	الأنظمة والتعليمات	66.618	311	.214		
	القيم التنظيمية	84.895	311	.273		
	المعتقدات التنظيمية	67.777	311	.218		
	الاتجاهات التنظيمية	76.619	311	.246		
	التوقعات التنظيمية	88.146	311	.283		
الأداة ككل						
الكلي	السياسات والإجراءات	99.661	316			
	الأنظمة والتعليمات	73.909	316			
	القيم التنظيمية	90.103	316			
	المعتقدات التنظيمية	92.868	316			
	الاتجاهات التنظيمية	85.706	316			
	التوقعات التنظيمية	103.113	316			
الأداة ككل						

يتبين من الجدول (15) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء الاتجاهات التنظيمية والتوقعات التنظيمية وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات باستثناء المعتقدات التنظيمية والاتجاهات التنظيمية وجاءت الفروق لصالح قائد إداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات باستثناء السياسات والإجراءات والاتجاهات التنظيمية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (17).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات باستثناء التوقعات التنظيمية، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

جدول (16)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والخبرة على مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.831	1	.831	4.747	.030
المسمى الوظيفي	.408	1	.408	2.328	.128
عدد سنوات الخبرة	2.613	2	1.307	7.461	.001
نوع الجامعة	.384	1	.384	2.193	.140
الخطأ	54.464	311	.175		
الكلي	60.122	316			

يتبين من الجدول (16) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05)تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 4.747 وبدلالة احصائية بلغت 0.030. وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05)تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 2.328 وبدلالة احصائية بلغت 0.128.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 7.461 وبدلالة احصائية بلغت 0.001. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (17).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تعزى لأثر نوع الجامعة، حيث بلغت قيمة ف 2.193 وبدلالة احصائية بلغت 0.140.

جدول (17)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر سنوات الخبرة

المجال	متغير الخبره	المتوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات
الأنظمة والتعليمات	اقل من 5 سنوات	3.29			
	من 5-10 سنوات	3.20	.09		
	اكثر من 10 سنوات	3.52	*.24	*.33	
القيم التنظيمية	اقل من 5 سنوات	3.41			
	من 5-10 سنوات	3.20	.21		
	اكثر من 10 سنوات	3.50	.09	*.30	
المعتقدات التنظيمية	اقل من 5 سنوات	3.50			
	من 5-10 سنوات	3.25	.25		
	اكثر من 10 سنوات	3.84	*.34	*.59	
التوقعات التنظيمية	اقل من 5 سنوات	3.34			
	من 5-10 سنوات	3.15	.19		
	اكثر من 10 سنوات	3.31	.03	*.16	
مستوى الثقافة التنظيمية	اقل من 5 سنوات	3.36			
	من 5-10 سنوات	3.26	.10		
	اكثر من 10 سنوات	3.52	.16	*.26	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (17) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$)بين فئة الخبرة اكثر من 10 سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات من جهة اخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة اكثر من 10 سنوات. في الأنظمة والتعليمات و المعتقدات التنظيمية، والقيم التنظيمية. وفي مستوى الثقافة التنظيمية ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئتي الخبرة من 5-10 سنوات من جهة واكثر من 10 سنوات من جهة وبين (اقل من 5 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات. في التوقعات التنظيمية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	3	مهارات الإتّصال	3.45	0.52	كبيرة
2	1	الإلتزام والانضباط الوظيفي	3.35	0.51	متوسطة
3	4	إدارة المعرفة	3.30	0.59	متوسطة
4	2	المعرفة والإنجاز	3.28	0.62	متوسطة
4	5	الولاء والإنتماء الوظيفي	3.28	0.63	متوسطة
		مستوى الأداء الوظيفي	3.33	0.51	**متوسطة**

يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.28 – 3.45)، حيث جاء مجال مهارات الإتّصال في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.45) ضمن درجة تقدير كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية مجال الإلتزام والانضباط الوظيفي بمتوسط حسابي (3.35) ضمن درجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال إدارة المعرفة بمتوسط حسابي (3.30) بدرجة تقدير متوسطة، في حين أنّ مجالي المعرفة والإنجاز و الولاء والإنتماء الوظيفي جاءا في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي كما يراه القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية ككل (3.33) ضمن درجة تقدير متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجالات، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الإلتزام والإنضباط الوظيفي:

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول " الإلتزام والإنضباط الوظيفي " مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	يتقيد الموظفون بالتعليمات والأنظمة والقرارات التي تحكم عملهم	3.66	0.56	كبيرة
2	4	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمي	3.52	0.66	كبيرة
3	6	يهتم الموظفون بسمعة ومستقبل الدائرة التي يعملون بها	3.41	0.88	كبيرة
4	5	يبذل الموظفون جهداً أكبر مما هو متوقع عادةً من أجل مساعدة إدارتهم على تحقيق اهدافها	3.34	0.76	متوسطة
5	7	يطبق الموظفون كافة أنظمة الجامعة ولوائحها بدقة	3.24	0.70	متوسطة
6	2	لا يرتكب الموظفون أي مخالفة تتعلق بأوقات الدوام الرسمي	3.16	0.79	متوسطة
7	3	لا يكثر الموظفون من طلب الإجازات والمغادرات	3.09	0.79	متوسطة
		مجال الإلتزام والإنضباط الوظيفي	3.35	0.51	متوسطة

يبين الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإلتزام والإنضباط الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.09 – 3.66)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يتقيد الموظفون بالتعليمات والأنظمة والقرارات التي تحكم عملهم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) ضمن درجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية والتي تنص على " يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمي " بمتوسط حسابي (3.52) ضمن درجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " لا يكثر الموظفون من طلب الإجازات والمغادرات " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.09) ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي عند مجال الإلتزام والإنضباط الوظيفي كما يراه القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية ككل (3.35) ضمن درجة تقدير متوسطة.

المجال الثاني: المعرفة والإنجاز:

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني " المعرفة والإنجاز " مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	ينجز الموظفون العمل المطلوب منهم بدرجة عالية من الدقة	3.36	0.74	متوسطة
2	5	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.35	0.76	متوسطة
3	1	لدى الموظفون المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمهام وظيفتهم	3.34	0.68	متوسطة
4	4	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	3.33	0.82	متوسطة
5	3	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقًا لمعايير الجودة المطلوبة	3.28	0.69	متوسطة
6	6	يقوم الموظفون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل	3.21	0.89	متوسطة
7	7	يقوم الموظفون بعملهم بجدية ونادراً ما يقعون بأخطاء	3.11	0.72	متوسطة
		مجال المعرفة والإنجاز	3.28	0.62	متوسطة

يبين الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعرفة والإنجاز، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.11 – 3.36)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " ينجز الموظفون العمل المطلوب منهم بدرجة عالية من الدقة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) ضمن درجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثانية والتي تنص على " يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة " بمتوسط حسابي (3.35) ضمن درجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يقوم الموظفون بعملهم بجدية ونادراً ما يقعون بأخطاء " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي عند مجال المعرفة والإنجاز كما يراه القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية ككل (3.28) ضمن درجة تقدير متوسطة.

المجال الثالث: مهارات الإتّصال:

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث ": مهارات الإتّصال " مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	4	يقوم الموظفون بحضور الإجتماعات المتعلقة بالعمل	3.62	0.66	كبيرة
2	3	لدى الموظفون القدرة على استخدام الحاسوب والإتّصال الإلكتروني	3.51	0.76	كبيرة
3	5	يحرص الموظفون على مشاركة بعضهم البعض في مناقشة مستجدات العمل	3.50	0.73	كبيرة
4	2	لدى الموظفون القدرة على كتابة التقارير والمذكرات بشكل واضح ومفهوم	3.37	0.65	متوسطة
5	1	لدى الموظفون القدرة على التعبير الشفهي بشكل واضح ومفهوم مع الزملاء والرؤساء والجمهور	3.34	0.82	متوسطة
5	6	يتعامل الموظفون فيما بينهم بشكل رسمي	3.34	0.74	متوسطة
مجال مهارات الإتّصال			3.45	0.52	كبيرة

يبين الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارات الإتّصال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.34 – 3.62)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يقوم الموظفون بحضور الإجتماعات المتعلقة بالعمل " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) ضمن درجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على " لدى الموظفون القدرة على أستخدام الحاسوب والإتّصال الإلكتروني " بمتوسط حسابي (3.51) ضمن درجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرتان رقم (1 و6) ونصهما "لدى الموظفون القدرة على التعبير الشفهي بشكل واضح ومفهوم مع الزملاء والرؤساء والجمهور" و"يتعامل الموظفون فيما بينهم بشكل رسمي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.34) ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي عند مجال مهارات الإتّصال كما يراه القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية ككل (3.45) ضمن درجة تقدير كبيرة.

المجال الرابع: إدارة المعرفة:

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع " إدارة المعرفة " مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	يقدم الموظفون ما لديهم من خبرة ومعرفة لزملائهم دون أنانية	3.39	0.72	متوسطة
2	4	يسعى الموظفون لمعرفة المزيد عن العمل	3.33	0.79	متوسطة
2	5	يهتم الموظفون بالدورات التدريبية التي تزيد من معرفتهم	3.33	0.68	متوسطة
4	2	لدى الموظفون دليل عمل يعطي وصفاً واضحاً لمهام وظيفتهم يسهل فهمه من قبل زملائهم	3.26	0.81	متوسطة
5	3	لدى الموظفون المعرفة اللازمة بكافة التشريعات التي تحكم عملهم	3.19	0.78	متوسطة
مجال إدارة المعرفة			3.30	0.59	متوسطة

يبين الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإلتزام والإنضباط الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.19 – 3.39) ، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يقدم الموظفون ما لديهم من خبرة ومعرفة لزملائهم دون أنانية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) ضمن درجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرتان رقم (4 و5) في المرتبة الثانية ونصهما " يسعى الموظفون لمعرفة المزيد عن العمل " و"يهتم الموظفون بالدورات التدريبية التي تزيد من معرفتهم" بمتوسط حسابي (3.33) ضمن درجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " لدى الموظفون المعرفة اللازمة بكافة التشريعات التي تحكم عملهم " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.19) ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي عند مجال إدارة المعرفة كما يراه القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية ككل (3.30) ضمن درجة تقدير متوسطة.

المجال الخامس: الولاء والإنتماء الوظيفي:

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس " الولاء والإنتماء الوظيفي " مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	2	يقوم الموظفون بنشر الأخبار الجيدة عن الدائرة	3.47	0.81	كبيرة
2	1	لا يقوم الموظفين بأستغلال موارد الدائرة للأغراض الشخصية	3.40	0.74	كبيرة
3	3	يحافظ الموظفون على أسرار العمل	3.31	0.80	متوسطة
4	5	يجد الموظفون أنّ القيم التي يؤمنون بها تتطابق مع قيم الدائرة التي يعملون بها	3.18	0.85	متوسطة
5	4	لا يبدي الموظفون أي ممانعة أو تذمر من العمل بعد ساعات الدوام الرسمي	3.05	0.98	متوسطة
مجال الولاء والإنتماء الوظيفي			3.28	0.63	متوسطة

يبين الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ا الولاء والإنتماء الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.05 – 3.47)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يقوم الموظفون بنشر الأخبار الجيدة عن الدائرة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.47) ضمن درجة تقدير كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تنص على "لا يقوم الموظفين بأستغلال موارد الدائرة للأغراض الشخصية" بمتوسط حسابي (3.40) ضمن درجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " لا يبدي الموظفون أي ممانعة أو تذمر من العمل بعد ساعات الدوام الرسمي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.05) ضمن درجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي عند مجال الولاء والإنتماء الوظيفي كما يراه القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية ككل (3.28) ضمن درجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α =0.05) حول مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون تعزى لمتغير (الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، وعدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية لمستوى الأداء الوظيفي حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والخبرة، والجدول (24) يوضح ذلك.

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والخبرة

			الإلتزام والانضباط الوظيفي	المعرفة والإنجاز	مهارات الإتصال	إدارة المعرفة	الولاء والإنتماء الوظيفي	مستوى الأداء الوظيفي
الجنس	ذكر	س	3.34	3.27	3.42	3.22	3.19	3.30
		ع	.41	.61	.53	.56	.56	.47
	انثى	س	3.36	3.33	3.54	3.59	3.62	3.47
		ع	.81	.69	.48	.62	.77	.62
المسمى الوظيفي	قائد اكاديمي	س	3.28	3.21	3.42	3.20	3.19	3.26
		ع	.56	.69	.56	.58	.60	.54
	قائد اداري	س	3.42	3.36	3.47	3.41	3.38	3.41
		ع	.45	.54	.48	.59	.66	.46
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	س	3.33	3.16	3.19	3.13	3.20	3.21
		ع	.39	.85	.79	.66	.74	.66
	من 5-10 سنوات	س	3.06	3.05	3.33	3.13	3.11	3.13
		ع	.71	.60	.48	.53	.72	.55
	اكثر من 10 سنوات	س	3.45	3.38	3.53	3.38	3.35	3.42
		ع	.39	.57	.47	.59	.57	.44
نوع الجامعة	حكومية	س	3.36	3.33	3.45	3.36	3.34	3.37
		ع	.46	.60	.50	.60	.65	.49
	خاصة	س	3.32	3.18	3.43	3.17	3.16	3.26
		ع	.61	.67	.57	.56	.58	.53

س= المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (24) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول (25) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (26).

جدول (25)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والخبرة على مجالات درجة تقدير القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة لمستوى الأداء الوظيفي

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الإلتزام والانضباط الوظيفي	.312	1	.312	1.299	.255
هوتلنج=297.	المعرفة والإنجاز	.571	1	.571	1.540	.216
ح=000.	مهارات الإتصال	.684	1	.684	2.639	.105
	إدارة المعرفة	8.582	1	8.582	27.747	.000
	الولاء والإنتماء الوظيفي	11.481	1	11.481	32.466	.000
المسمى الوظيفي	الإلتزام والانضباط الوظيفي	.058	1	.058	.240	.624
هوتلنج=068.	المعرفة والإنجاز	.044	1	.044	.118	.731
ح=001.	مهارات الإتصال	.216	1	.216	.834	.362
	إدارة المعرفة	.783	1	.783	2.531	.113
	الولاء والإنتماء الوظيفي	.697	1	.697	1.970	.161
عدد سنوات الخبرة	الإلتزام والانضباط الوظيفي	7.419	2	3.709	15.453	.000
	المعرفة والإنجاز	4.934	2	2.467	6.648	.001
ويلكس=815.	مهارات الإتصال	4.507	2	2.253	8.689	.000
ح=000.	إدارة المعرفة	2.904	2	1.452	4.695	.010
	الولاء والإنتماء الوظيفي	3.286	2	1.643	4.646	.010
نوع الجامعة	الإلتزام والانضباط الوظيفي	.001	1	.001	.003	.954
هوتلنج=073.	المعرفة والإنجاز	.822	1	.822	2.214	.138
ح=001.	مهارات الإتصال	.012	1	.012	.045	.833
	إدارة المعرفة	1.437	1	1.437	4.646	.032
	الولاء والإنتماء الوظيفي	1.543	1	1.543	4.363	.038
الخطأ	الإلتزام والانضباط الوظيفي	74.651	311	.240		
	المعرفة والإنجاز	115.405	311	.371		
	مهارات الإتصال	80.653	311	.259		
	إدارة المعرفة	96.190	311	.309		
	الولاء والإنتماء الوظيفي	109.982	311	.354		
الكلي	الإلتزام والانضباط الوظيفي	83.783	316			
	المعرفة والإنجاز	123.424	316			
	مهارات الإتصال	86.052	316			
	إدارة المعرفة	111.490	316			
	الولاء والإنتماء الوظيفي	127.140	316			

يتبين من الجدول (25) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05)تعزى لأثر الجنس في جميع المجـالات باستثناء مجالي إدارة المعرفة والولاء والانتماء الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05)تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميـع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تعزى لأثــر سـنوات الخبـرة فـي جميـع المجالات. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تـم اسـتخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (27).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تعزى لأثر نوع الجامعـة فـي جميـع المجالات باستثناء مجالي إدارة المعرفة والولاء والانتماء الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

جدول (26)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، والخبرة على درجة تقدير القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية لمستوى الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.326	1	2.326	9.891	.002
المسمى الوظيفي	.089	1	.089	.379	.539
عدد سنوات الخبرة	4.221	2	2.110	8.974	.000
نوع الجامعة	.364	1	.364	1.549	.214
الخطأ	73.140	311	.235		
الكلي	81.143	316			

يتبين من الجدول (26) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 9.891 وبدلالة احصائية بلغت 0.002 وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05)تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 0.379 وبدلالة احصائية بلغت 0.539.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (27).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α =0.05) تعزى لأثر نوع الجامعة، حيث بلغت قيمة ف 1.549 وبدلالة احصائية بلغت 0.214.

جدول (27)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر سنوات الخبرة

		المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الإلتزام والانضباط الوظيفي	أقل من 5 سنوات	3.33			
	من 5-10 سنوات	3.06	.27*		
	أكثر من 10 سنوات	3.45	.13	.40*	
المعرفة والإنجاز	أقل من 5 سنوات	3.16			
	من 5-10 سنوات	3.05	.10		
	أكثر من 10 سنوات	3.38	.23	.33*	
مهارات الإتصال	أقل من 5 سنوات	3.19			
	من 5-10 سنوات	3.33	.14		
	أكثر من 10 سنوات	3.53	.34*	.19*	
إدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	3.13			
	من 5-10 سنوات	3.13	.00		
	أكثر من 10 سنوات	3.38	.25	.25*	
الولاء والإنتماء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	3.20			
	من 5-10 سنوات	3.11	.09		
	أكثر من 10 سنوات	3.35	.15	.24*	
مستوى الأداء الوظيفي	أقل من 5 سنوات	3.21			
	من 5-10 سنوات	3.13	.07		
	أكثر من 10 سنوات	3.42	.22	.29*	

- دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (27) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات من جهة وبين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات، من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات. في جميع المجالات وفي مستوى الأداء الوظيفي ككل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، والجدول (28) يوضح ذلك.

جدول (28)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي

الثقافة التنظيمية	الأداء الوظيفي	الالتزام والانضباط الوظيفي	المعرفة والانجاز	مهارات التصال	ادارة المعرفة	الولاء والانتماء الوظيفي	مستوى الاداء الوظيفي
السياسات والإجراءات	معامل الارتباط ر	.581**	.763**	.704**	.664**	.633**	.764**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	317	317	317	317	317	317
الأنظمة والتعليمات	معامل الارتباط ر	.624**	.777**	.655**	.659**	.639**	.768**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	317	317	317	317	317	317
القيم التنظيمية	معامل الارتباط ر	.795**	.771**	.675**	.638**	.693**	.819**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	317	317	317	317	317	317
المعتقدات التنظيمية	معامل الارتباط ر	.460**	.539**	.335**	.374**	.425**	.495**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	317	317	317	317	317	317
الاتجاهات التنظيمية	معامل الارتباط ر	.585**	.643**	.540**	.577**	.662**	.686**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	317	317	317	317	317	317
التوقعات التنظيمية	معامل الارتباط ر	.528**	.568**	.570**	.611**	.638**	.659**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	317	317	317	317	317	317
مستوى الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط ر	.746**	.849**	.737**	.738**	.767**	.877**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	317	317	317	317	317	317

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (28) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين الثقافة التنظيمية ومجالاتها من جهة وبين الأداء الوظيفي ومجالاته من جهة أخرى.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى إجابات أسئلتها في الفصل السابق، وعليه فقد لزم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الأدب السابق، وقد اشتمل هذا الفصل على هذه المناقشات، وفي ضوئها سيتم تقديم بعض التوصيات ذات العلاقة بنتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون"؟.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير القادة الأكاديميون والإداريون لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وجاء مجال المعتقدات التنظيمية في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية مجال السياسات والإجراءات، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم مجال الاتجاهات التنظيمية في المرتبة الثالثة ، وبدرجة تقدير كبيرة، وجاء مجالي الأنظمة والتعليمات والقيم التنظيمية في المرتبة الرابعة ، وبدرجة تقدير كبيرة، وجاء مجال التوقعات التنظيمية في المرتبة الخامسة والأخيرة ، وبدرجة تقدير متوسطة.

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وعي القادة الأكاديميون والإداريون لأهمية الثقافة التنظيمية حيث تعمل بمثابة دليل للإدارة والعاملين، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها في عملهم. وبما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم،

وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات والتي تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها وتكافؤهم عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الثويني، 2007)، والتي توصلت إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية التي تعتبر سائدة في المؤسسة جاءت بدرجة كبيرة، كما تتفق مع نتيجة دراسة (الليثي، 2008)، والتي توصلت إلى أن المتوسط العام لعبارات بعد الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أجراها كلفر وزملاؤه (Clavar, etal, 2007) والتي أظهرت النتائج أن درجة توفر الثقافة التنظيمية القائمة على الإبداع والابتكار التكنولوجي ما زالت متدنية، كما تختلف النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة (الفرحان، 2003)، والتي توصلت إلى أن توفر أبعاد الثقافة التنظيمية بنسبة متوسطة.

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: السياسات والإجراءات

احتل مجال السياسات والإجراءات المرتبة الثانية ، ضمن درجة تقدير كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن أفراد العينة من القادة الأكاديميون والإداريون يوافقون على أن سياسات وإجراءات العمل المعتمدة التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق أهداف الجامعة، وهذا يؤكد دور سياسات وإجراءات العمل المعتمدة في أي جامعة على تحقيق أهدافها ورسالتها بحيث تكون هذه السياسات والإجراءات مبنية على خطة ورؤية واضحة وتساعد المستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة على إنجاز الخطط والبرامج المطلوبة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن الجامعة تتبع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة وتسهم في تحقيق الجودة المطلوبة وتساعد على تنفيذ المهام الوظيفية للعاملين وتنمي لديهم روح العمل والإبداع.

وجاءت الفقرة رقم (1)، والتي تنص على "يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات العمل المعتمدة في الجامعة وإجراءاتها" في المرتبة الأولى ، ضمن درجة تقدير كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل يسهم في إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة، ويساعد على تحقيق الكفاءة الإدارية داخل الجامعة، ويسهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحقيق أهداف الجامعة.

وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن السياسات والإجراءات المعتمدة توفر بشكل كبير المناخ الملائم والمطلوب لتنفيذ المهام الوظيفية، ويرى الباحث أنه من المهم والضروري أن تتسم سياسات وإجراءات العمل بالمرونة واليسر والشفافية لتسهم في توفير المناخ الملائم والمناسب لتساعد العاملين على تنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة.

وجاءت الفقرة رقم (4)، والتي تنص على "تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق أهداف الجامعة" في المرتبة الثانية ، ضمن درجة تقدير كبيرة، ويرى الباحث أن التزام الموظفين بسياسات وإجراءات العمل يسهم في تحقيق أهداف الجامعة، إذ إن لكل عمل في الجامعة له سياسات وإجراءات خاصة به فعند الالتزام بها فإنه يعمل على إنجاز هذا العمل وبالتالي الإسهام في تحقيق أهداف الجامعة.

وجاءت الفقرة (6)، ونصها "تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الجامعة" بالمرتبة الأخيرة ، ضمن درجة تقدير متوسطة.

وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون يوافقون أن طبيعة السياسات والإجراءات التي تتبعها رئاسة الجامعة التي يتبعون لها تراعي ثقافة الموظفين، ويرى الباحث أن مراعاة الجامعة لثقافة الفرد يؤدي إلى حالة من الاستقرار والتوازن في بيئة العمل داخل الجامعة، ويؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الموظفين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: الأنظمة والتعليمات:

احتل مجال الأنظمة والتعليمات المرتبة الرابعة ، ضمن درجة تقدير كبيرة ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن أفراد العينة متفقون على أن الأنظمة والتعليمات السائدة تعطي مجالاً لتفويض السلطة للآخرين، ويرى الباحث أن عملية تفويض السلطة للآخرين تنبع من إدراك إدارة الجامعة بأهمية دور العنصر البشري في كافة المستويات الإدارية في القدرة على تحمل المسئولية وهذا يؤكد درجة الثقة العالية التي تجسدت بين العاملين ورئاسة الجامعة ويعزو الباحث ذلك بأن الكوادر البشرية العاملة في الجامعة لديها من الخبرة الكافية التي تجعلها على علم ودراية بطبيعة نظم وقوانين العمل، ومن جانب آخر تقدم رئاسة الجامعة اللوائح والنشرات الداخلية التي تبين طبيعة النظم والقوانين المعتمدة. ويرى الباحث أن عملية التحديث والتطوير للنظم والقوانين مستمرة من قبل رئاسة الجامعة لتنسجم مع طبيعة العنصر البشري داخل الجامعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال إدراك العاملين في الجامعة سواء كانوا قادة أكاديميين أو إداريين لأهمية الإلتزام بالأنظمة والتعليمات، فهي تحافظ على كيان الجامعة وتحقق الإستقرار والتوازن بكل أبعاده وجوانبه لأنه عدم الإلتزام بالأنظمة والتعليمات في أي مؤسسة يؤدي إلى إنتشار الفوضى والتخبط في العمل. كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن الأنظمة والتعليمات في الجامعة تكون مبنية على أحكام عقلانية ومنطقية فهي لا تتعارض مع أفكار ومعتقدات العاملين بها، وهذا يؤكد التكامل في الأنظمة والتعليمات الجامعية والتزام العاملين بها.

وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "توفر الأنظمة والقوانين المتبعة في الجامعة مجالاً لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية" في المرتبة الأولى ، ضمن درجة تقدير كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن أفراد العينة متفقون على أن الأنظمة

والقوانين السائدة تعطي مجالاً لتفويض السلطة للآخرين، حيث أن عملية تفويض السلطة للآخرين تنبع من إدراك الجامعة لأهمية دور العنصر البشري في كافة المستويات الإدارية في القدرة على تحمل المسئولية وهذا يؤكد درجة الثقة العالية التي تجسدت بين الموظفين والجامعة.

وجاءت الفقرة رقم (2)، والتي تنص على "يتم إنجاز الخطط والبرامج في الجامعة طبقاً لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها" في المرتبة الثانية، ، ضمن درجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون على أن الأنظمة والقوانين المعتمدة يتم إنجازها طبقاً لنصوص الأنظمة المعتمدة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك متابعة وتوجيه مستمرة من قبل رئاسة الجامعة على تنفيذ الخطط والبرامج بما ينسجم مع طبيعة نظم وقوانين العمل، وبما يحقق مؤشرات الأداء المطلوبة.

وجاءت الفقرة رقم (5)، ونصها "يوجد فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة"، بالمرتبة الأخيرة ، ضمن درجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن أفراد عينة متفقون أن هناك معرفة وإلمام لدى العاملين بطبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها، ويعزو الباحث ذلك بأن الكوادر البشرية العاملة في الجامعات لديها من الخبرة الكافية التي تجعلها على علم ودراية بطبيعة نظم وقوانين العمل، ومن جانب آخر تقدم رئاسة الجامعة اللوائح والنشرات الداخلية التي تبين طبيعة النظم والقوانين المعتمدة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عكاشة، 2008)، والتي توصلت إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة على مجال الأنظمة والقوانين جاء بدرجة كبيرة جداً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: القيم التنظيمية:

احتل مجال القيم التنظيمية المرتبة الرابعة، ضمن درجة تقدير كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن رئاسة الجامعة في كل من(جامعة اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا، وإربد

الأهلية، وجدارا) تنظر إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في الجامعة الذي بدورهم يتحملون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الجامعة وتطورها، وفي هذا دلالةً واضحة على سمو القيم التنظيمية الموجودة داخل هذه الجامعات. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال إدراك القادة الأكاديميون والإداريون لأهمية القيم التنظيمية داخل الجامعة حيث تعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين العاملين في الجامعة، كما أن هذه القيم تعكس روح الرقابة الداخلية لدى الفرد عند القيام بأي عمل، وكما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن القيم التنظيمية تعبر عن قدرة الجامعة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى كافة الأصعدة، حيث أن ثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته وأهدافه.

وجاءت الفقرة رقم (2)، والتي تنص على "يلتزم الموظفون بالجامعة بمواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد" في المرتبة الأولى ، ضمن درجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميي والإدرايين متفقون بأن هناك التزام من قبل الموظفين في مواعيد العمل الرسمية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن نظام الدوام المعتمد في الجامعات محدد، وهذا بدوره يسهم في مدى التزام الموظفين في مواعيد العمل الرسمية طبقاً للنظام الإداري المعتمد، بالإضافة إلى أن العاملين لديهم الإدراك التام بأهمية الإلتزام في مواعيد العمل الرسمي.

وجاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يسير العمل في الجامعة وفق نظام محدد" في المرتبة الثانية، ضمن درجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون بأنه يتوفر لدى الموظفين المعرفة بأن نظام العمل في جامعتهم يسير وفق نظام محدد، مما يدفعهم إلى القدرة على تحمل المسؤولية، والعمل دون إشراف.

وجاءت الفقرة رقم (7) ونصها "يتقبل الموظفين الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الجامعة وتطورها" بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير متوسطة. وهذا يدل على أن أفراد العينة متفقون بأنه يتوفر لدى الموظفين القدرة على تحمل المسؤولية، والعمل دون إشراف، وهذا يؤكد على ولائهم وإخلاصهم في العمل مهما كانت الصعوبات ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك نسبة كبيرة من العاملين لديهم سنوات خبرة في مجال العمل، بحيث اكتسب الموظف المهارة والقدرة الكافية على تحمل المسئولية، وأصبح إتقان العمل جزء من حياته.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: المعتقدات التنظيمية:

احتل مجال المعتقدات التنظيمية المرتبة الأولى ، ضمن درجة تقدير كبيرة، حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (3.67) مما يدل على أن هناك معتقدات لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة كما يتوفر لدى الموظفين اعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وعي القادة الأكاديميون والإداريون لأهمية المعتقدات التنظيمية حيث تعتبر جزء من النظام المعرفي للعاملين فهي تعبر عن أفكارهم ونظرتهم نحو الأشياء والأعمال المختلفة، لذا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية.

وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "توجد قناعة لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة" في المرتبة الأولى ، ضمن درجة تقدير كبيرة، الأمر الذي يعني أن أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون

والإداريون يعتقدون بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز الأعمال بالجودة والكفاءة المطلوبة، ويرى الباحث أن شعور الموظفين بالرضا الوظيفي يدفعهم نحو مزيداً من الإنجاز والعطاء، ويزيد من درجة الدافعية لدى الموظف نحو إنجاز الأعمال المطلوبة، ويعتقد الباحث بأن كثير من الجامعات تمنح موظفيها العديد من المزايا والحوافز بأن كثير من الجامعات تمنح موظفيها العديد من المزايا والحوافز من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا إدراكاً من هذه الجامعات بأن هناك علاقة طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي.

وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يعتقد الموظفون بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم " في المرتبة الثانية، ضمن درجة تقدير كبيرة جداً، وهذا يدل على أنّ أفراد العينة يعتقدون بضرورة زيادة في حجم المكافآت والحوافز والعلاوات الممنوحة لهم، ويعتقد الباحث أنّ هذا الاعتقاد تولد لدى أفراد نتيجة الظروف الاقتصادية السائدة ونتيجة ارتفاع مستوى المعيشة داخل المجتمع، ويرى الباحث أنّ هناك علاقة طردية موجبة بين حجم الحوافز والمكافآت الممنوحة للموظف وبين مستوى الأداء الوظيفي.

وجاءت الفقرة رقم (2) ونصها " يوجد أفكار مشتركة لدى الموظفين تسمح بأن يُتاح لنظام الإتّصال الإداري المتبع حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة" بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير كبيرة. وهذا يدل على أنّ أفراد العينة يعتقدون بأهمية الحرية في تبادل الأفكار والمعلومات من خلال نظام الإتّصال الإداري السائد في الجامعة، ويعتقد الباحث أنّ هناك ضرورة بزيادة حرية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عبر نظام الإتّصال الإداري السائد في الجامعة، بهدف تبادل الخبرة والمعرفة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الخامس: الاتجاهات التنظيمية:

احتل مجال الاتجاهات التنظيمية المرتبة الثالثة ضمن درجة تقدير كبيرة. مما يدل على أنّ هناك توجه واضح من قبل الجامعة نحو تطوير المسار الوظيفي للموظف ليتمكن من القدرة على أداء عمله بحيوية ونشاط وتنمية العمل بروح الطريق الواحد وعلى مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة، كما يتجه الموظفين نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مما يساعد على مزيدٍ من الإنجاز والتقدم والتطور.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(قاري، 2005) التي بينت أنّ هناك التزام تنظيمي ووضوح الرؤية التنظيمية، وهناك تشجيع من الإدارة في كل منظمة في رفع مستوى كفاءة الأداء في المُنظّمات.

وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " تقوم إدارة الجامعة بشكلٍ مستمر بتوفير أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة " في المرتبة الثانية ضمن درجة تقدير كبيرة ، وهذا يدل على أنّ أفراد العينة متفقين بنسبة عالية بأن رئاسة الجامعة توفر أحدث النظم المحوسبة والتقنيات المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال، ويرى الباحث أنّ رئاسة الجامعة تقوم بتخصيص كافة الموارد اللازمة من أجل توفير أحدث التقنيات والأجهزة المتطورة لموظفيها وطلابها، بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والدقة والسرعة المطلوبة.

وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم " في المرتبة الأولى، ضمن درجة تقدير كبيرة جداً، وهذا يدل على أنّ أفراد العينة متفقين بدرجة كبيرة أنّ هناك اتجاهات للموظفين نحو تجسيد علاقات طيبة مع رؤسائهم بهدف تحقيق التوافق فيما بينهم، مما

يساعد على التقدم والإنجاز، ويرى الباحث أنَّ هناك ميول واتجاهات لدى كثير من الموظفين لتطوير العلاقات الثنائية مع رؤسائهم بهدف التكامل والتوافق لإنجاز الأعمال والمهام الوظيفية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(الثويني، 2007) والتي أكدت على ضرورة حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك والانسجام لفريق العمل.

وجاءت الفقرة رقم (7) ونصها " تشارك إدارة الجامعة في تعزيز احترام العاملين وتقديرهم فيما بينهم" بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير كبيرة. وهذا يدل على أنَّ أفراد العينة متفقين بدرجة كبيرة أنَّ الجامعة تشارك في تعزيز احترام العاملين وتقديرهم فيما بينهم، ويرى الباحث سبب ذلك في الإجتماعات الدورية التي تعقدها رئاسة الجامعة، وعمادات الكليات، ورئاسات الأقسام الأكاديمية والإدارية بين الموظفين من أجل العمل على وضع الحلول للمشكلات القائمة، وآليات تنفيذ الأعمال في الأقسام المختلفة للجامعة، مما يوجد نوع من الاحترام والتقدير بين الموظفين والألفة والمحبة بينهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال السادس: التوقعات التنظيمية:

احتل مجال التوقعات التنظيمية المرتبة الخامسة ضمن درجة تقدير متوسطة. وهذا يعني أنَّ أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون يقومون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة من الموظفين، وكذلك تسعى الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من الجامعة من علاوات وحوافز ومكافآت التي تُعتبر كبند هام من بنود ثقافة المُنظَّمة التي تسهم في زيادة معدلات كفاءة الأداء بين العاملين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عكاشه، 2008) والتي توصلت إلى أنَّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة على مجال التوقعات التنظيمية جاء بدرجة كبيرة.

وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " توفر الجامعة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة " في المرتبة الأولى ضمن درجة تقدير كبيرة ، وهذا يدل على أنّ أفراد العينة متفقين بأن الجامعة توفر الأمان الوظيفي للموظف طالما أنه ملتزم بنظم وقوانين العمل، ويرى الباحث أنّ شعور العاملين بالأمان يدفعهم نحو مزيدًا من العطاء والإنجاز.

وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة " في المرتبة الثانية، ضمن درجة تقدير كبيرة جداً، وهذا يدل على أنّ أفراد العينة متفقين على ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين لأداء المهام المطلوبة طالما أنه يحصل على حقوقه الوظيفية، ويعتقد الباحث أنّ من الواجب أنّ يقوم الموظف بكافة الواجبات المكلف بها طالما أنّ يحصل على حقوقه المنصوص عليها في أنظمة وقوانين العمل. وهذا ما تتوقعه الجامعة من العاملين.

وجاءت الفقرة رقم (8) ونصها " تنظم الجامعة لقاءات بين العاملين بهدف تطوير العمل "بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير كبيرة. وهذا يدل على أنّ أفراد العينة متفقين بدرجة كبيرة أنّ الجامعة تشارك في تعزيز احترام العاملين وتقديرهم فيما بينهم، ويرى الباحث سبب ذلك في الإجتماعات الدورية التي تعقدها رئاسة الجامعة، وعمادات الكليات، ورئاسات الأقسام الأكاديمية والإدارية بين الموظفين من أجل العمل على وضع الحلول للمشكلات القائمة، وآليات تنفيذ الأعمال في الأقسام المختلفة للجامعة.

ويشير الباحث إلى أنّ اختلاف نتائج دراسته مع نتائج الدراسات السابقة إلى اختلاف البيئات الداخلية لهذه المُنظّمات حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها، ومن

جوانب الاختلاف عمر المُنظَّمة وأنماط اتصالاتها والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية لها.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) حول مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، نوع الجامعة، والخبرة)؟

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الجنس:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون لدور الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الإتجاهات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، وجاءت الفروق لصالح القادة الأكاديميون والإداريون من الإناث، ويرى الباحث أن هذا الأمر يعزى إلى اهتمام الإناث في تبني الثقافة التنظيمية الإيجابية فيما يتعلق بمجالي الإتجاهات التنظيمية والتوقعات التنظيمية، حيث أن القادة الأكاديميون والإداريون من الإناث رغم قلة عددهن أصبحن ينافسن الذكور على المناصب القيادية، لذلك تجد لديهن اهتمام بالاتجاهات التنظيمية للجامعة التي يعملن بها، وكذلك التوقعات التنظيمية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أنه من الطبيعي أن تختلف الإتجاهات والتوقعات التنظيمية من شخص إلى آخر وبين الذكور والإناث كونها ترتبط بالرؤى والأفكار والمعارف والإنفعالات التي تتولد عند الشخص خلال تجارب معينة، ويمكن تفسير هذه النتيجة لصالح الإناث من خلال أن المرأة يكون لديها الرغبة الكاملة والحماس حتى تثبت ذاتيته وفاعليته في

الموقع الذي تشغله لذلك تسعى دائماً إلى تبين الإتجاهات الإيجابية والتوقعات الممكنة من خلال إدارتها وفهمها بشكل دقيق.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجالات (السياسات، الإجراءات، والثقافة التنظيمية ككل) بحيث لم تصل هذه المجالات حد الدلالة الإحصائية.

ويرى الباحث أن هذا الأمر يعزى إلى اهتمام جميع القادة الأكاديميون والإداريون من الذكور والإناث في تبني الثقافة التنظيمية الإيجابية في هذه المجالات.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن عمل جميع القادة الأكاديميون والإداريون من الذكور والإناث متشابه إلى حد كبير، حيث يقومون بالدور نفسه وينفذون المهمات نفسها، ويلتزمون بالأنظمة والتشريعات المحددة وتحكمهم فلسفة تنظيمية واحدة محددة ومتجانسة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عكاشة، 2008)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الثقافة التنظيمية. واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (عبد اللطيف وجودة، 2010) أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون لدور الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجالات (المعتقدات التنظيمية، والإتجاهات التنظيمية) وجاءت الفروق لصالح القادة الإداريون ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن هناك توافق في المعتقدات التنظيمية والإتجاهات التنظيمية، لدى العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة من حيث إدراكهم للمتغيرات التنظيمية داخل بيئة العمل في الجامعة.

ويمكن تفسير نتيجة وجود فروق في المعتقدات التنظيمية والإتجاهات التنظيمية لصالح القادة الإداريون من خلال طبيعة الأعمال والواجبات التي يقوم بها القادة الإداريون والتي تتطلب احتكاك أكثر مع العاملين وتفهم لوجهات نظرهم وكذلك من خلال قيام القادة الإداريون بتنفيذ الأنظمة والتعليمات الإدارية ومتابعة العاملين وهذا يعكس كله أثر في المعتقدات والإتجاهات التنظيمية لدى القادة الإداريون.

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى عند مجال (السياسات والإجراءات، والأنظمة والتعليمات، والقيم التنظيمية، والتوقعات التنظيمية).

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال تشابه البيئة الثقافية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس سواء كانوا قادة أكاديميين أو إداريين وهذا بدوره يساهم في تقليل الفوارق في الآراء ووجهات النظر وتبني قيم متقاربة إلى حد كبير خاصة عندما يتعرضون لنفس الخبرات والتجارب داخل الجامعة نفسها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عكاشة، 2008)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج اختبار شفية للمقارنات البعدية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القادة الأكاديميون والإداريون ممن خبرتهم (أكثر من 10سنوات)، من جهة وبين ممن خبرتهم (أقل من 5 سنوات) ومن (5-10 سنوات) من جهة أخرى عند المجالات الآتية (الأنظمة والتعليمات، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية) وفي مستوى الثقافة التنظيمية ككل، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القادة الأكاديميون والإداريون ممن

خبرتهم من 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات من جهة وبين أقل من 5 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات، عند مجال التوقعات التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن القادة الأكاديميون والإداريون ممن خبرتهم أكثر من عشرة سنوات لديهم الإطلاع الكبير على طبيعة الثقافة التنظيمية في جامعاتهم من جهة، ومن جهة أخرى لديهم الخبرة الطويلة نتيجة تزايد عدد سنوات الخدمة في الجامعات، مما يجعلهم أكثر دراية وعلم بجميع مجالات الثقافة التنظيمية من (الأنظمة والتعليمات، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية).

ويمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة عند مجالي (السياسات والإجراءات، والإتجاهات التنظيمية)، إلى التزام القادة الأكاديميون والإداريون سواء كانت خبرتهم قليلة أو طويلة بالسياسات والإجراءات المعلنة في الجامعة إضافة إلى تبني إتجاهات تنظيمية إيجابية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد اللطيف وجودة، 2010) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير نوع الجامعة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون تعزى لمتغير نوع الجامعة في مجال (التوقعات التنظيمية). وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن عضو هيئة التدريس في الجامعات الحكومية يتمتع بأمن وظيفي أكثر من عضو هيئة التدريس في الجامعات الخاصة لذلك يقوم بالأعمال والواجبات التي تطلب منه على أكمل وجه كما مطلوب من قبل الجامعة، وفي نفس الوقت يطالب بحقوقه وامتيازاته من قبل الجامعة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد اللطيف وجودة، 2010) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

وأظهرت نتائج الدراسة كذلك عدم وجود دلالة إحصائية عند مجالات (السياسات والإجراءات، والقيم التنظيمية، والإتجاهات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) والثقافة التنظيمية ككل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن الجامعة مهما كانت حكومية أو خاصة تهدف إلى تبني ثقافة تنظيمية قوية ورؤى وأفكار محددة تعمل كإطار فكري يوجه العاملين في الجامعة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، لذا من الطبيعي أن تتشابه السياسات والإجراءات والقيم والإتجاهات والتوقعات التنظيمية في الجامعات الحكومية والخاصة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عكاشة، 2008) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة على مجال الثقافة التنظيمية ككل.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون؟

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي كما يراه القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الأردنية ككل (3.33) ضمن درجة تقدير متوسطة. وبينت النتائج ان مجال مهارات الإتصال جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط ضمن درجة تقدير كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية مجال الإلتزام والإنضباط الوظيفي ضمن درجة تقدير متوسطة وجاء في المرتبة الثالثة مجال إدارة المعرفة في حين أن مجال المعرفة والإنجاز جاء في المرتبة

الرابعة ضمن درجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال الولاء والإنتماء الوظيفي في المرتبة الرابعة أيضاً ضمن درجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن العاملين في الجامعات الأردنية يتمتعون بالمهارة الإدارية والمعرفة المطلوبة، ويتوفر لديهم المهارات المختلفة والقدرة على العمل، وأنهم يبذلون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم، وتتوفر لديهم الدافعية والقدرة والرغبة على العمل، ويلتزمون بمواعيد العمل الرسمي، حيث أنهم يتبنون أهداف دائرتهم أو أقسامهم التي يعملون بها ليعملوا على تحقيقها بكل جد وإخلاص ووفاء، حيث أن الموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب العاملين وحماسهم للعمل، والإتجاهات الإيجابية حول العمل تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف والروح المعنوية هي نتائج الإدارة السلوكية الناجحة.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال إدراك العاملين في الجامعات لأهمية الأداء الوظيفي المتميز في تحقيق رسالة وأهداف الجامعة ورفع مستوى إنتاجيتها من خلال تحديد أهداف وخطط الجامعة بشكل دقيق، ومشاركة الأكاديميون والإداريون معاً في صنع القرارات، وإيجاد نظام عادل لتقييم أداء العاملين.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين والذي يعكس أداء وعمل متطور.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بحر وأبو سويدح، 2010) والتي أشارت إلى أن مستوى أداء العاملين بدرجة جيد جداً.

وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة شوقاتي (Chughtai, 2008) والتي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كان عالياً، وتتفق أيضاً مع دراسة (العمايرة، 2006)، والتي أظهرت نتائجها أن تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لأنفسهم جاء مرتفعاً.

وتختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (الخوالدة، 2004) والتي أشارت إلى مستوى أداء العاملين في كليات المجتمع التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية كان متوسطاً.

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال من مجالات الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: الإلتزام والإنضباط الوظيفي:

احتل مجال الالتزام والانضباط الوظيفي المرتبة الثانية ضمن درجة تقدير متوسطة. متوسطة يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ان العاملين في الجامعات الأردنية يتقيدون بالتعليمات والأنظمة والقرارات التي تحكم عملهم، ويلتزمون بمواعيد العمل الرسمي، ولا يكثرون من طلب الإجازات والمغادرات، ولا يرتكبون أية مخالفة تتعلق بأوقات الدوام او العمل الرسمي، فهم يمارسون وظائفهم بدرجة مناسبة من حيث الالتزام والانضباط الوظيفي. كما تفسير هذه النتيجة من خلال اقتناع العاملين في الجامعات بالدائرة أو القسم الذي ينتسبون إليه وقيمه وأهدافه إلى الدرجة التي تجعلهم يتوافقون معها ويندمجون فيها، ويشعرون أنهم جزءاً أساسياً، ومؤثر في الدائرة أو القسم مما يدفعهم إلى بذل المجهودات المطلوبة منهم في مجال عملهم العادي، فضلاً عن استعدادهم لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح الدائرة أو القسم وتقدمها مما يجعل أدائهم الوظيفي ذو درجة كبيرة.

وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يتقيد الموظفون بالتعليمات والأنظمة والقرارات التي تحكم عملهم " في المرتبة الأولى ضمن درجة تقدير كبيرة ، ويعود ذلك إلى إهتمام الموظفون بالتعليمات والأنظمة والقرارات التي تحكم عملهم، وذلك لإن لكل عمل لا بُدّ له

من تعليمات وانظمة تحكمه حتى يتم التأكد من أنّ الموظفين ملتزمين بها، قادرين على العمل في ظل هذه القوانين والأنظمة، من أجل تحقيق أهداف العمل. ويعتقد الباحث بأن هناك توجيه مستمر من قبل الرؤساء للمرؤوسين بأهمية تنفيذ الأنشطة والمهام بما يتلاءم مع الإجـراءات والأنظمـة المعتمدة.

وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية والتـي تـنص علـى " يلتـزم الموظفـون بمواعيد العمل الرسمي" ضمن درجة تقدير كبيـرة ، وهـذا يـدل أنّ أفـراد عينـة الدراسـة يتفقون بأن الموظفين يلتزمون بمواعيد العمل الرسمي، لوجود رقابـة علـى مواعيـد العمـل الرسمي واهتمام الجامعات بهذه المواعيد رغم طول فتـرة العمـل، حيـث يلتـزم الموظفـون بهذه المواعيد، ويعتقد الباحث أنّ العاملين لـديهم إلتـزام فيمواعيـد العمـل الرسـمي لإنجـاز أعمالهم في الوقت المحدد، وذلك تجنبًا من تراكم فـي حجـم العمـل المطلـوب أو تجنبًـا مـن المساءلة الإدارية عند وجود تأخير في إنجاز المهام الوظيفية.

وجاءت الفقرة رقـم (3) والتـي تـنص علـى " لا يكثـر الموظفـون مـن طلـب الإجازات والمغادرات " بالمرتبة الأخيرة ضمن درجـة تقـدير كبيـرة. ويعتقـد الباحـث أنّ الموظفين لديهم إدراك واضح بضرورة العمل من أجل مـصلحة الجامعـة وتطورهـا، ولهـذا نجد كثير من الموظفين لا يكثرون من طلب الإجازات والمغادرات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: المعرفة والإنجاز:

احتل مجال المعرفة والانجاز المرتبة الرابعة ضمن درجة تقدير متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ان العاملين في الجامعات يقومون بعملهم بجدية وينجزونه بدرجة عالية من الدقة ودون تأخير ونادراً ما يقعون بأخطاء، كما يقومون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل، ولديهم المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمهام وظيفتهم، حيث يعتبر مجال المعرفة والانجاز الترجمة العملية لكافه مراحل التخطيط في الدائرة أو القسم، إذ إنه يشكّل ضرورة ملحّة لمراقبة الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، والاستغلال الأمثل للموظفين في تطوير وتحسين العمل، والأداء الوظيفي العام للدائرة أو القسم في الحاضر والمستقبل، وذلك بما تتوصل إليه من بيانات ومعلومات عن أدائها.

وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " ينجز الموظفون العمل المطلوب منهم بدرجة عالية من الدقة " في المرتبة الأولى ضمن درجة تقدير متوسطة، وهذا يدل أنّ أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون يتفقون بأن الموظفين يقومون بأداء المهام الوظيفية بدرجة عالية من الدقة طبقًا لمعايير الجودة، ويعتقد الباحث أنّ الجامعة تسعى دومًا في تطبيق معايير الجودة الشاملة، وذلك من خلال اعتماد نماذج الجودة وإتباع طرق وإجراءات العمل المنسجمة مع سياسات الجودة الحديثة، وهناك متابعة ورقابة من قبل رؤساء الجامعات من أجل تطبيق أنظمة الجودة المعتمدة، ومن جهة أخرى فإن الموظفين لديهم من الخبرة الكافية نتيجة عدد سنوات الخدمة الطويلة التي أمضوها في الجامعة مما يجعلهم يعرفون طبيعة إنجاز كل عمل، والمشكلات التي قد تعترضه، ومعرفتهم بطبيعة الإجراءات التي يمر بها إنجاز العمل.

وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثانية والتي تنص على " يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة " ضمن درجة تقدير متوسطة، وهذا يدل أنّ أفراد عينة

الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون يتفقون بأن الموظفين يقومون بأداء أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ويعزو الباحث ذلك إلى درجة إحساس الموظفين بالمسئولية ومستوى الرقابة الذاتية المتوفرة لديهم، وأيضًا هذا يعود إلى مدى حرص الجامعة على تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال التوجيه والمتابعة المستمرة لأداء العنصر البشري.

وجاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يقوم الموظفون بعملهم بجدية ونادراً ما يقعون بأخطاء " بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير متوسطة. وهذا يدل أنّ أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون يتفقون بأن هناك اهتمام من قبل الموظفين بأداء المهام والواجبات طبقًا لإجراءات وأنظمة السلامة العامة، ويرى الباحث أنّ الموظفين لديهم الدراية والمعرفة بأهمية التقيد والالتزام بالأنظمة والتعليمات وذلك تجنبًا للوقوع بالأخطاء المحتملة، وهذا يسهم في توفير وتهيئة الظروف الآمنة للموظفين في إنجاز أعمالهم اليومية بعيدًا عن الوقوع في الأخطاء، وهذا يسهم في زيادة إنتاجية الموظف داخل الجامعة، ويرى الباحث أنّ الجامعة توفر النشرات واللوائح والإرشادات الخاصة بأنظمة السلامة بهدف أنّ يتكون لدى الموظف المعرفة والدراية الكاملة حول كيفية التطبيق والالتزام بالإجراءات والأنظمة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: مهارات الإتّصال:

احتل مجال مهارات الاتصال المرتبة الاولى ضمن درجة تقدير كبيرة ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أنّ القادة الأكاديميون والإداريون في هذا المجال يتمتعــون بمهــارة إتــصال بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظرهم، حيث يعملون على إعداد وتجهيــز المراســلات الداخليــة والخارجية بالطرق السليمة والصحيحة، وتأمين شبكة اتصالات مناسبة داخل الإدارة من خــلال قنوات إتصال إدارية محددة وشاملة، وتوصيل المعلومات للآخــرين بــصورة لغويــة ســليمة ومفهومة، وقد يعزى الأمر إلى الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء القادة الأكاديميون، وامتلاكهم مهارة التخطيط والتنظيم والتنسيق الأمر الذي يعطيهم المهارة في الإتّصال.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ان العاملين في الجامعــات الأردنيــة يقومــون بحضور الإجتماعات المتعلقة بالعمل، ولديهم القدرة على التعبير الشفهي بشكل واضح ومفهــوم مع الزملاء والرؤساء والجمهور، ولديهم القدرة على استخدام الحاسوب والإتّصال الإلكترونــي، ولديهم القدرة على كتابة التقارير والمذكرات بشكل واضح ومفهــوم، حيــث تُعتبــر مهــارات الإتّصال من العمليات الضرورية والهامة في العمل، حيث أنّ الإتّصال يتم من خلالــه تكــوين العلاقات بين العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب والخبرات فيما بينهم، وتبرز أهمية الإتّصال في كونه أداة فعّالة للتأثير في السلوك الوظيفي للموظفين فــي الجامعــات الأردنيــة، وتوجيه جهودهم في الأداء وتقوية الشعور عندهم بالانتماء إلى الجامعة والاندماج فيها، بحيــث يتعرف المدير أو المسؤول على حاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجــاه أهــداف جامعتهم وسياساتها، فبالإتّصال يُفَسّر المدير للمرؤوسين برامج العمل وأهداف الجامعة وأوامرها وتعليماتها وتقديم المشورة والنصح ومساعدتهم في حل المشكلات، وتــذليل الــصعوبات التــي تعترض طريقهم في العمل، وتُمكن المدير من اكتشاف نواحي الضعف في مرؤوسيه وحفــزهم

للإسهام في العمل الاداري عن طريق ما يقدمونه للإدارة من آراء ومقترحات وتبادل وجهات النظر بحيث يضمن الاستمرار في الحصول على الأداء الجيد وجمع المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات من الموظفين واختيار الأصلح منها والعمل على مضاعفة العمل وتحسينه وتطويره وزيادة فاعليته.

وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يقوم الموظفون بحضور الإجتماعات المتعلقة بالعمل " في المرتبة الأولى ضمن درجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أنّ أفراد العينة متفقين على أنّ الموظفين يقومون بحضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل من أجل الإطلاع على مشكلات العمل، وحلولها، وآليات تنفيذ الأعمال المختلفة، وبهذا يكون لديهم مهارة في الإتّصال وزيادة خبرة في العمل.

وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على " لدى الموظفون القدرة على استخدام الحاسوب والإتّصال الإلكتروني " ضمن درجة تقدير كبيرة ، وهذا يدل على أنّ أفراد العينة متفقين على أنّ الموظفين لديهم القدرة على استخدام الحاسوب والإتّصال الآلي، فهذا من الأمور التي أصبح لا يستغني عنها أي جامعة أو دائرة، أو أي فرد، فأصبح من المستلزمات الضرورية لمواكبة التطور التكنولوجي والعلمي أنّ يكون لدى الأفراد معرفة لأستخدام الحاسوب وبرامجه المختلفة ووسائل الإتّصال الآلي كالبريد الإلكتروني، وغيرها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: إدارة المعرفة:

احتل مجال ادارة المعرفة المرتبة الثالثة ضمن درجة تقدير متوسطة ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أنّ أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون والموظفين يسعون لمعرفة المزيد عن العمل، ولديهم المعرفة اللازمة بكافة التشريعات التي تحكم عملهم، ويقدمون ما لديهم من خبرة ومعرفة لزملائهم دون أنانية، ولديهم دليل عمل يعطي وصفاً واضحاً لمهام

وظيفتهم يسهل فهمه من قبل زملائهم، وكل ذلك يقومون به بدرجة أداء كبيرة، حيث أنّ إدارة المعرفة تُعتبر من المجالات الهامة والتي تساعد الجامعة على توليد والحصول على المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها الجامعة والتي تُعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الإستراتيجي، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات الجامعة في هذه الجوانب، وتهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي، والابتكار، والعلاقات، والأنماط، والمهارات، والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساند التعليم الفردي وتعليم المجموعات، وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل، وقد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجيا لزيادة الإتّصال، وتشجيع المحادثة، والمشاركة في المحتوى، والتفاوض حول المعاني، الأمر الذي يعني في نهاية الأمر زيادة أداء الموظفين الوظيفي في مجال إدارة المعرفة.

وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يقدم الموظفون ما لديهم من خبرة ومعرفة لزملائهم دون أنانية " في المرتبة الأولى ضمن درجة تقدير متوسطة، وهذا يدل أنّ أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون متفقين على أنّ الموظفين يقدمون ما لديهم من خبرة ومعرفة لزملائهم دون أنانية، ويعزو الباحث هذا الأمر إلى أنّ طبيعة العمل في الجامعات يتطلب من الموظفين التعاون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية والتي تنص على " يسعى الموظفون لمعرفة المزيد عن العمل " ضمن درجة تقدير متوسطة، وهذا يدل على أنّ أفراد العينة متفقين على أنّ الموظفين يسعون لمعرفة المزيد عن العمل في الجامعات نظراً لكثرة أعداد الطلبة وتزايدهم سنة بعد سنة، وكثرة الأعمال الموكولة إلى الموظفين لإنجازها يتطلب منهم البحث عن معرفة جديدة

عن العمل ومتطلباته، وكيفية مواجهة مشكلاته، وكيفية العمل على تطويره، ليصل إلى المستوى الملائم والمرغوب به لتحقيق أهداف الجامعة.

وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " لدى الموظفون المعرفة اللازمة بكافة التشريعات التي تحكم عملهم " بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير متوسطة. وهذا يدل على أنّ أفراد العينة متفقين على أنّ الموظفين لديهم المعرفة اللازمة بكافة التشريعات التي تحكم عملهم، ويعزو الباحث هذا الأمر إلى الخبرة التي اكتسبها الموظفين من عملهم في الجامعة يجعلهم على معرفة وعلم بالتشريعات التي تحكم عملهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الخامس: الولاء والإنتماء الوظيفي:

احتل مجال الولاء والانتماء الوظيفي المرتبة الرابعة ضمن درجة تقدير متوسطة ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أنّ أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون متفقين على أنّ الموظفين يحافظون على أسرار العمل، ويقومون بنشر الأخبار الجيدة عن الجامعة أو الدائرة التي يعملون بها، ويعملون ساعات إضافية خارج أوقات الدوام الرسمي، وهذا يدل على مدى ولاء وإنتماء العاملين للعمل الجامعي الذي يقومون به.

كما يمكن تفسير هذه انتيجة من خلال ان العاملين في الجامعات لا يقومون باستغلال موارد الجامعة للاغراض الشخصية، ويحافظون على أسرار العمل، ولا يبدون أي ممانعة او تذمر من العمل بعد ساعات الدوام الرسمي، وهذا يعني أنّ الموظفين في الجامعة لديهم ارتباط بأهداف وقيم جامعتهم، حيث إنهم يتبنون أهداف جامعتهم التي يعملون بها ليعملوا على تحقيقها بكل جدٍ واخلاصٍ ووفاء، حيث أنّ الموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب العاملين وحماسهم للعمل، والإتجاهات

الإيجابية حول العمل تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقق الأهداف والروح المعنويـــة هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الولاء والانتمـــاء الوظيفي الأمر الذي يؤدي إلى أداء وظيفي متميز.

وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يقوم الموظفون بنشر الاخبار الجيـــدة عـــن الدائرة" في المرتبة الأولى ضمن درجة تقدير كبيرة جداً، وهذا يدل أنّ أفراد عينة الدراسة مـــن القادة الأكاديميون والإداريون متفقين على أنّ الموظفين يحافظون على أسرار العمـــل بدرجـــة كبيرة جداً، ولا يقومون الا بنشر الاخبار التي تعكس الصورة الطيبة عن جامعاتهم ومكان عملهم ويعزو الباحث هذا الأمر إلى طبيعة الإنتماء والولاء الوظيفي لدى المـــوظفين للجامعـــة التـــي يعملون بها.

وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " لا يبدي الموظفون أي ممانعة أو تذمر مـــن العمل بعد ساعات الدوام الرسمي" بالمرتبة الأخيرة ضمن درجة تقدير متوسطة. وهذا يـــدل أنّ أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون متفقين على الموظفين لا يبدون أي ممانعة من العمل بعد ساعات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأعمال المطلوب، ويعتقد الباحث أنّ الموظفين لديهم إدراك واضح بضرورة العمل من أجل مصلحة الجامعة وتطورها، ولهذا نجد كثير من الموظفين يقومون بإنجاز أعمالهم خارج أوقات الدوام الرسمي.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، ونوع الجامعة، الخبرة)؟

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والاداريون للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في مجالات (إدارة المعرفة، والولاء والإنتماء الوظيفي) ولصالح القادة الأكاديميون والإداريون الإناث، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن القادة الأكاديميون والإداريون من الإناث في الجامعات الحكومية والخاصة أصبحن يتنافسن على تولي المناصب القيادية في الجامعات، الأمر الذي دفعهن إلى الإهتمام أكثر من الذكور في الأداء الوظيفي نظراً لحداثة تولي المناصب لديهن. كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن القادة الأكاديميون والإداريون من الإناث يظهرن جدية واهتمام والتزام بالعمل من خلال محاولة إثبات معرفتهن وقدرتهن على إنجاز المهام المطلوبة منهن بشكل دقيق يهدف تعزيز مفهوم الذاتية لديهن والقدرة على التنافس مقارنة مع الذكور.

وأظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية عند مجالات (الإلتزام والإنضباط الوظيفي، المعرفة والإنجاز، مهارات الإتصال) ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن كلاً من الذكور والإناث لديهم نفس درجة التقدير، وهذا الأمر مرده إلى أنهم جميعاً يتعايشون في ميدان العمل جنباً إلى جنب، فلذلك ليس من الغريب أن تكون استجابات الذكور والإناث من القادة الأكاديميون والإداريون متقاربة بشكل كبير.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن القادة الأكاديميون والإداريون سواء كانوا ذكور أو إناث يمتلكون المعرفة والمهارة، والقدرة على الإتصال والتواصل، والإلتزام بالعمل، لأن هذه الأمور تعد متطلبات أساسية يجب أن تتوافر في كليهما لكونهما مسؤولين عن إعداد أجيال الغد وأبناء المستقبل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بحر وأبو سويرح، 2010) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريون تعزى للجنس.

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة (العمايرة، 2006) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس لمهامهم من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات والأداة ككل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات سواء كانوا قادة أكاديميين أو إداريين يسعون إلى تقديم أداء وظيفي متميز سواء من خلال تأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، أو التزامهم بالتعليمات والأنظمة والقرارات التي تحكم عملهم، أو قدرتهم على التواصل والإتصال مع الآخرين، أو تقديم ما لديهم من خبرة ومعرفة، أو من خلال محافظتهم على أسرار عملهم، ويعود ذلك إلى أنهم يمثلون الصفوة من المجتمع والقدوة المثلى للأجيال القادمة، ويسعون إلى تنمية وتطوير المجتمع أثناء قيامهم بأعمالهم في كافة المجالات.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) بين فئتي الخبرة أكثر من 10 سنوات من جهة وبين فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات ومن (5–10 سنوات) من جهة أخرى

وجاءت الفروق لصالح ممن خبرتهم أكثر من 10 سنوات من جميع المجـالات وفـي مـستوى الأداء الوظيفي ككل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن القادة الأكاديميون والإداريـون عنـدما تـزداد خبرتهم وعملهم في الجامعة فإن ذلك ينعكس على زيادة وكفاءة معرفتهم ومهارتهم وقدرتهم على التعامل مع الآخرين، وإدراكهم لكافة التشريعات التي تحكم عملهم، وتجسيد ولائهـم وانتمـائهم لعملهم ويعود ذلك إلى إطلاعهم الواسع ومرورهم بتغيرات وتجارب عديدة وعملهـم المـستمر فيصبح ذلك جزء من حياتهم.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الرحيم والحيلـة ومفلـح، 2002) والتـي أشارت إلى أن تفاوت سنوات الخدمة في التدريس لا يؤثر في مدى إفادة أعضاء هيئة التـدريس المشاركين في الورش.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير نوع الجامعة:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميون والإداريون تعزى لمتغير نوع الجامعة في مجالي (الولاء والإنتماء الـوظيفي، وإدارة المعرفة)، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية، في حين لا يوجد دلالة إحـصائية عند مجالات (الإلتزام والإنضباط الوظيفي، ومهارات الإتصال، والمعرفـة والإنجـاز، والأداء الوظيفي ككل).

ويمكن تفسير نتيجة وجود فروق في مجالي (إدارة المعرفة، والولاء والإنتماء الوظيفي) لصالح الجامعات الحكومية إلى قدم الجامعات الحكومية الأردنية نوعاً ما من جهة، وإلى وجـود الخبرات والمهارات اللازمة المتوفرة عند القادة الأكاديميون والإداريون مـن هـذه الجامعـات

لطول خدمتهم في هذه الجامعات، على خلاف الجامعات الخاصة، وتعزى مثل هذه النتيجة أيضاً إلى الخبرة الإدارية التي يكتسبها القادة الأكاديميون والإداريون في الجامعات الحكومية.

ويمكن تفسير نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الجامعة في باقي المجالات من خلال أن الجامعات سواء كانت حكومية أو خاصة فهي منارات علم ومكان لتخريج وإعداد الكوادر العلمية المدربة. ولديه أنظمة وقوانين وتعليمات خاصة بها وأعضاء هيئة تدريس سواء كانوا قادة أكاديميين أو إداريين يبذلون أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق رسالة وأهداف الجامعة، ويقدمون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المناسب، ولديهم القدرة على مناقشة مستجدات العمل في ظل التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بحر وأبو سويدح، 2010) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريون تعزى لمتغير مكان العمل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون؟

تبين من تحليل النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ومجالاتها من جهة وبين الأداء الوظيفي ومجالاته من جهة أخرى، الأمر الذي يؤكد أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون فيها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وعي القادة الأكاديميون والإداريون بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في التأثير على سلوكيات العاملين باعتبار أن الثقافة التنظيمية توجد الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين إذا ما تجذرت فيهم وتعمل كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامها أو

الإستعانة بها لإعطاء معنى للنشاطات والأعمال التي يقوم بها العاملين واستخدام الثقافة التنظيمية كمرشد للسلوك الدائم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعات القادة الأكاديميون والإداريـــون بـــأن نجاح العمل في الجامعات لن يتحقق إلا بتوفير ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية من شأنها أن تـــساعد على تحسين وتطوير أداء العاملين، وطرق الإتصال بين العاملين، والإلتزام والإنتمـــاء للعمـــل، تنمية المعرفة والمهارة في العمل، واستخراج مكامن العنصر البشري من مواهـــب وإبـــداعات وقدرات وخبرات لتطوير مستوى العمل والأداء الجامعي.

وهذا ما يؤكد الحاجة إلى قيادات إدارية مبدعة ومرنة وقادرة على تطوير ثقافة تنظيمية جيدة تساعد على تعزيز الإلتزام والإنتماء للجامعة بكل الطرق المتاحـــة لـــلإدارة، وتـــدريب العاملين باستمرار لرفع مستوى الأداء المهني، وتعزيز السلوكيات الإيجابية واستثمارها وتعديل السلوك السلبي بأسلوب توجيهي وإرشادي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال إدراك القـــادة الأكـــاديميون والإداريـــون للعلاقـــة التكاملية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث يتوقف نجاح الأداء الوظيفي علـــى وجـــود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في الجامعة والتي تؤدي إلى الوصول إلى أفـــضل ولاء ممكن بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة والعمل البناء، حيث تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية متجانسة تنعكس على المؤســسة فـــي تطويرهـــا وإبداعها لعملها، لأن الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها الأفراد داخل المنظمـــة لهـــا تـــأثير قـــوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعزى إلى الإتجاهات الحديثـــة التـــي تبنتهـــا الجامعـــات الأردنية، والتي تجسدت من خلال الإتجاهات الخاصة بإدخال التقنيـــات الحديثـــة وتكنولوجيـــا المعلومات، ومتابعة المتغيرات والتطورات الجديدة، وهذا بدوره يؤدي إلى رفـــع مـــستوى أداء

الجامعة، ويرى الباحث أن هناك اتجاهات جديدة تتعلق بالموظفين مــن خــلال تنميــة المــسار الوظيفي للفرد، ورفع مستوى قدرات ومهارات الموظفين، وهذا يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (دراسة عكاشة، 2008) والتي توصلت الى وجود علاقــة ارتباطية ما بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي في شركة الاتصالات .

وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة (الزعبي ، 2008) والتي اظهرت نتائجها ان هنـــاك أثـــراً دالاً إحصائياً للالتزام بابعاد القيم الثقافية الفردية، وقيم الخيرية، وقيم القيادة، وقيم الامتثال علـــى مستوى الاداء الوظيفي.

وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة (الزهراني، 2007) التي أظهرت ان هناك علاقة ارتباطيـــة موجبة بين خمس من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية المتغيرات المستقلة) وبـــين كفايـــة الأداة حيـــث اتضح ان البعد اكثر ارتباطاً وتاثيرا بالايجاب في كفاءة الأداة وهو بعد" القانون والنظام.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنّ الباحث يوصي بما يلي:

- ضرورة اهتمام الجامعات بالثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك الموظفين في الجامعات للثقافة التنظيمية مما يزيد من مستوى الأداء الوظيفي لديهم.
- إيجاد برنامج لتحفيز الموظفين الذين يساهمون في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل.
- الاستفادة من نظرة الموظفين الإيجابية حول موضوع الثقافة التنظيمية ويمكن أن يكون ذلك من خلال إثراء زاوية الحوار على المواقع الإلكترونية للجامعات بمساهمات جادة، وإعداد ونشر دليل للوصول إلى ثقافة تنظيمية ناجحة داخل الجامعات.
- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة الموظفين في الجامعات بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي خاصة من خلال التدريب العملي الميداني المستمر.
- توصية الجهات المعنية ممثلة في وزارة التعليم العالي بالتنسيق مع الجامعات بإنشاء مكتب إستشارة في كل جامعة حكومية او خاصة تعمل على نشر الثقافة التنظيمية الخاصة بكل جامعة، بحيث يساهم في تشخيص بيئة الجامعة ليكون موروثاً ثقافياً وعلمياً لطلبة العلم، وأعضاء هيئة التدريس، وتبادل الثقافة التنظيمية بين الجامعات من أجل الاستفادة القصوى بينها.

المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية:

يوصي الباحث فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية المتعلقة بالثقافة التنظيمية، مايلي:

- إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط القيادية في الجامعات.
- إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرارات في الجامعات.
- إجراء دراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع الإنجاز والانتماء في الجامعات.
- إجراء دراسات مقارنة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بين القطاع العام والقطاع الخاص.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

إبراهيم، يحي عبد الحميد.(2004). **التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل**، القاهرة: دار التوزيع للنشر الإسلامية

أبو بكر، مصطفى.(2004). **إدارة الموارد البشرية**، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

البداينة، ذياب. والعضايلة، علي (1996)، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المُنظَّمات"، **مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية**، مجلد 8، عدد 1، ص ص3-23.

الباز، عفاف. (2004). تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية كمدخل للتطوير الإداري (الدولة في عالم متغير). أوراق المشروع البحثي المشترك، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر.

العدلوني، محمد. (2002). العمل المؤسسي: مداخل جديدة لعلم جديد. دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر.

العماج، حمود. (2003). علاقة العوامل التنظيمية بالالاداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف، السعودية.

الهواري، سيد. (2003). الإدارة: الأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس، مصر.

بلوط، حسن. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. بيروت: دار النهضة العربية للنشر، لبنان.

بطاح، أحمد. (2006)، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

باجابر، عادل.(1416هـ)، **الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، السعودية.

بحر، يوسف، العجلة، توفيق.(2010). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية**، المجلد الثامن عشر، العدد الاول، ص4-41 - ابريل 2010.

بحر، يوسف عبد عطية، وأبو سويرح، أيمن سليمان.(2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريون في الجامعة الإسلامية بغزة، **مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية**، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ص 1147 - 1214 يونيو 2010.

الثويني، محمد.(2007). **أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت.(2004). **إدارة السلوك في المُنظَّمات**. ترجمة :رفاعي، اسماعيل بسيوني، الرياض :دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية.

جواد، شوقي.(2000). **السلوك التنظيمي**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

حريم، حسين. (2009). **إدارة المُنظّمات منظور كلي**، ط 2، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

حريم، حسن.(2004). **السلوك التنظيمي**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الحوامدة، نضال، والفهداوي، وفهمي خليفة.(2002). أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات:** سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (17)، العدد (2)، 2002، 162-184.

الخوالدة، عصام ذيب.(2004). **أثر استخدام الحاسوب في الأداء الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع الحكومية في جامعة البلقاء التطبيقية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الخطيب، أحمد. (2006م). **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن

درة، عبد الباري.(2003). **تكنولوجيا الأداء البشري في المُنظّمات:الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة**، عمان، المُنظّمة العربية للتنمية الإدارية.

الرخيمي، ممدوح جلال.(2000). **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

الزعبي، خالد يوسف.(2008). أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرنك .**مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد والإدارة** .مجلد 22، العدد 1، ص ص 3-59.

الزهراني، عبد الله بن عطية.(2007). **اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

الزهراني حسين جمعان.(1999). **خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين: دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

السكارنة، بلال خلف. (2009). **دراسات إدارية معاصرة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سالم، إلياس.(2006). **دراسة تأثير الثقافة النظيمية على أداء الموارد البشرية، حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، المسيلية: جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

سميع، زيد صالح حسن.(2010). **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.

العزاوي، سامي فياض.(2009). **ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عصفور، أمل مصطفى.(2008). **قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي**، المُنظَّمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

العديلي، ناصر محمد.(1995). **السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العميان، محمود سليمان.(2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،ط 2، عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.

العميان،محمود.(2002).**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**.عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العطية، ماجدة.(2003). **سلوك المُنظَّمة سلوك الفرد والجماعة**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عكاشة، أسعد أحمد.(2008). **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين دراسة تطبيقية على شركة الإتّصالات Paltel**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.

عبداللطيف، عبداللطيف، و جودة محفوظ.(2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** -المجلد - 26 العدد الثاني، 2010، ص ص 119-156.

عبد الإله، سمير.(2006). **واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي: دراسة مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

عبدالرحيم، أحمد يوسف، والحيلة، محمد محمود، ومفلح، محمد خليفة.(2002). أثر ورش تكنولوجيا التعليم والتقويم في رفع مستوى الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، **مجلة مركز البحوث التربية**، قطر، السنة 11، العدد 21، ص ص 167-192.

العمايرة، محمد حسن،(2006)، تقدير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن للمهام المناطة بهم من وجهة نظرهم ونظر طلابهم، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد 7، العدد 3، ص ص 95 – 122.

الفاعوري، عبدالحميد رفعت.(2005). **إدارة الإبداع التنظيمي**، القاهرة: المُنظَّمة العربيى للتنمية الإدارية.

الفريجات، خضير. و اللوزي، موسى. والشهابي، أنعام. (2009). **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، الشارقة: مكتبة الجامعة، الإمارات العربية المتحدة.

الفرحان، أمل.(2003)." الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني":دراسة تحليلية، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية** /المجلد السادس،2003 ، ص ص 15-38.

الفراج، اسامه.(2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** –المجلد - 27 العدد الأول2011 -ص ص 155-184.

القريوتي، محمد قاسم. (2000). **السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المُنظَّمات المختلفة**، ط 3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

قوي، بوحنية.(2003). "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، **مجلة الباحث**، عدد2، ص ص70-79.

قاري، بلقيس عبد الرحيم.(2005). **المحاور الأساسية لثقافة المُنظَّمة وعلاقتها بالأداء** .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

كريدي، باسم، والعطوي، عامر.(2009). اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية** – المجلد (11) العدد (2) لسنة(2009)، ص ص42-50.

الكردي، أحمد.(2009). **مفهوم الأداء الوظيفي**، مقالة متوفرة على الإنترنت، تاريخ الاسترجاع 2012/01/16م.

الليثي، محمد بن علي بن حسن.(2008). **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

محمد، أماني. (2007). "مفهوم ومتطلبات إنشاء نظام داخلي للجودة بالكليات وأثرها على الأداء الأكاديمي"، **بحوث مؤتمر تطوير الجامعات العربية تقويم الأداء وتحسين الجودة**، المُنظَّمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم.(2009). ثقافة الجودة الشاملة في التعليم.

موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد الجزراوي.(1995) **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور**. الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان،

المير، عبدالرحيم بن علي.(1995). العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية. **الإدارة العامة**، مجلد 35، عدد2.

نجمي، فيصل بن علي.(2010). **درجة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة جازان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

ماهر، أحمد . (2000). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط3)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسن، محمد . (2002). مهارات إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: مركز تطوير الأداء التنمية، مصر.

حمامي، يوسف. (2003). تقويم الأداء المؤسسي، اربد،: عالم الكتاب الحديث.

سلطان، محمد. (2003)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مركز تطوير الأداء، دار الجامعة الجديدة، مصر.

قائمة المراجع الأجنبية:

Alvessan ,Mats and Berg , per doff ,(2000) **Corporate Culture and Organization Symbolism,** Walter de Gryter. Berlin, New.

Claver. E, et al (2007), Organizational Culture for innovation and new technological ,Behavior department of business management , university of Alicante (spain).

Chughtai, A, Ali. (2008). Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Behavioral and Applied Management, PP 169-183.

Daft, Richard and Raymond A. Noe (2001), Organizational Behavior, Harcourt Inc

Dessler,Gary.(1996)Organization Theory. Creating structure and Behavior.Newjersy Prentice.Hall.Inc.Englewood.Cliffs

Hatch ,Mary J.,(1997) organizational theory: Modern, symbolic. & post modern perspectives, England, Oxford university press.

Johns ,Gary,(1998) Organization Behavior: Understanding Life at Work llinois Scott, Foreman and Company Clenview, 2nd ed 1998.

Johns , r, and Jimmieson, n, and Griffiths, a, (2005), Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on change Implemention success, journals of management studies , vol 42, no 2, pp 361-386.

Lopez, Susana, Jose Peon and Camilo Ordas (2004), "Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning" Journal of Knowledge Management, 8 (6): 93-104

Mallak, Larry (March-April 2001), "Understanding and Changing your Organization`s Culture", Industrial Management: 18-24

Medlin, B. Green, K (2008). The Relationship Among Goal Setting, Optimism, and Engagement: **The Impaction Employee**

Performance. Proceedings of the cademy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Vol 13.pp 51-57.

Poskiene, r. (2006), Organizational Culture and Creative at kauno Universities , engineering economics 2006 , no1(46), pp 139-152.

Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Wheelen, T.L and Hunger, D.J (2002), Strategic management and business policy (Eighth ed), prentice Hall ,New jersey

الملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ /الدكتور/ة.......................................المحترم/ة

اسم المحكم مع الرتبة الأكاديمية:	اسم الجامعة	التخصص:

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص الإدارة التربوية، علماً بأن الباحث سوف يعتمد مقياس ليكرت الخماسي في الاستجابة على فقرات الاستبانة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة في مجال تحكيم الاستبانات لذا يرجو الباحث منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانه، وإبداء ملاحظاتكم عليها من حيث:

1. سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.
2. مدى انتماء الفقرات لمجالاتها.
3. حذف غير المناسب من الفقرات.
4. إضافة أي فقرات ترونها ملائمة.
5. أية ملاحظات ترونها مناسبة.

واقبلوا خالص الشكر والتقدير

الباحث

المعلومات العامة:

الجنس: O ذكر O أنثى

المسمى الوظيفي: O قائد أكاديمي O قائد إداري

سنوات الخبرة الإدارية: O أقل من 5 سنوات O من 5-10 سنوات O أكثر من 10 سنوات

نوع الجامعة: O حكومية O خاصة

ثانياً: مجالات الاستبانة

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات أخرى
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: السياسات والإجراءات						
1	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات العمل المعتمدة في الجامعة وإجراءاتها.					
التعديل المقترح						
2	توفر السياسات والإجراءات المعتمدة في الجامعة مناخاً ملائماً لتنفيذ مهام وواجبات الموظف.					
التعديل المقترح						
3	تتسم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة بالوضوح التام لدى الموظفين					
التعديل المقترح						
4	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق أهداف الجامعة.					
التعديل المقترح						
5	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة في الجامعة.					
التعديل المقترح						
6	تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الجامعة.					
التعديل المقترح						

الرقم	الفقرة					
7	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.					
التعديل المقترح						
8	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للجامعة.					
التعديل المقترح						
9	تدعم سياسات الجامعة عمليات التطوير المستمرة للحصول على مخرجات تعليمية عالية الجودة					
التعديل المقترح						
10	تعزز الجامعة الشفافية في إجراءاتها وآليات عملها					
التعديل المقترح						
11	تعتمد الجامعة الأسلوب العلمي في مواجهة مشكلاتها					
التعديل المقترح						
12	تراعي سياسات الجامعة المحافظة على تراث الأمة وقيمها					
التعديل المقترح						
13	توفر الجامعة مناخات تنظيمية هادئة ومنظمة					
التعديل المقترح						
المجال الثاني: الأنظمة والتعليمات:						
1	توفر الأنظمة والقوانين السائدة في الجامعة ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين					
التعديل المقترح						
2	يتم إنجاز الخطط والبرامج في الجامعة طبقا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها.					
التعديل المقترح						
3	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين في الجامعة على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة.					
التعديل المقترح						
4	تسهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة في تحقيق معدلات العمل المطلوبة.					
التعديل المقترح						
5	يوجد فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة.					
التعديل المقترح						
6	توفر الأنظمة والقوانين المتبعة في الجامعة مجالاً لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية					
التعديل المقترح						
7	يطبق العاملون كافة أنظمة الجامعة ولوائحها					
التعديل المقترح						
8	يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالجامعة وبين المنصوص عليها في النظام الإداري					
التعديل المقترح						
9	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الجامعة					
التعديل المقترح						
المجال الثالث: القيم التنظيمية:						
1	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.					
التعديل المقترح						
2	يلتزم الموظفون بالجامعة بمواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد.					
التعديل المقترح						
3	يوجد اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت					

الرقم	الفقرة					
	لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة					
التعديل المقترح						
4	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات الجامعة ومقدراتها، مما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة وتطورها.					
التعديل المقترح						
5	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف، حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسئولية.					
التعديل المقترح						
6	تنظر إدارة الجامعة إلى العنصر البشري بأنه الأهم في الموارد المتاحة في الجامعة.					
التعديل المقترح						
7	يتقبل الموظفين الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة الجامعة وتطورها					
التعديل المقترح						
8	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.					
التعديل المقترح						
9	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.					
التعديل المقترح						
10	يسير العمل في الجامعة وفق نظام محدد					
التعديل المقترح						
11	يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في الجامعة					
التعديل المقترح						
12	يتم بذل جهود كبيرة لتطوير مهارات القادة في الجامعة					
التعديل المقترح						
المجال الرابع: المعتقدات التنظيمية:						
1	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.					
التعديل المقترح						
2	يوجد أفكار مشتركة لدى الموظفين تسمح بأن يُتاح لنظام الإتصال الإداري المتبع حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة					
التعديل المقترح						
3	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية					
التعديل المقترح						
4	يعتقد الموظفون بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم					
التعديل المقترح						
5	توجد قناعة لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة					
التعديل المقترح						
6	يعتقد العاملون في الجامعة أنّ الجامعة مكان عمل جيد بالنسبة لهم					
التعديل المقترح						
7	يتصف شعار جامعتي بالتميز ويعكس هويتها					
التعديل المقترح						
8	توصف القيم والمعايير الأخلاقية في الجامعة بأنها ثابتة إلى حدٍ كبير					
التعديل المقترح						

المجال الخامس: الاتجاهات التنظيمية:						
1	يوجد توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل.					
التعديل المقترح						
2	يوجد توجه واضح من قبل الجامعة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة.					
التعديل المقترح						
3	تقوم إدارة الجامعة باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للجامعة					
التعديل المقترح						
4	يوجد رغبة وميول لدى الموظفين بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل والقضايا التي تهم الموظفين.					
التعديل المقترح						
5	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مما يساعد على مزيد من التقدم والإنجاز.					
التعديل المقترح						
6	تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتوفير أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة بهدف إنجاز الأعمال بالكفاءة والسرعة المطلوبة					
التعديل المقترح						
7	تشارك إدارة الجامعة في تعزيز احترام العاملين وتقديرهم فيما بينهم					
التعديل المقترح						
8	تتعاون الجامعة مع جامعات أخرى لتطوير أفكار إبداعية جديدة					
التعديل المقترح						
المجال السادس: التوقعات التنظيمية:						
1	أتوقع بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز، والذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها.					
التعديل المقترح						
2	توفر الجامعة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة.					
التعديل المقترح						
3	تساهم الجامعة في تعزيز العلاقات التنظيمية بين الزملاء في القسم الواحد والأقسام الأخرى					
التعديل المقترح						
4	تسعى إدارة الجامعة دومًا لتلبية ما يتوقعه الموظف من الجامعة من علاوات وحوافز ومكافآت.					
التعديل المقترح						
5	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة من الموظف					
التعديل المقترح						
6	يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة.					
التعديل المقترح						
7	توفر الجامعة فرصاً تدريبية للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم					
التعديل المقترح						
8	تنظم الجامعة لقاءات بين العاملين بهدف تطوير العمل					
التعديل المقترح						

القسم الثاني: الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	الانتماء للمجال: منتمية	الانتماء للمجال: غير منتمية	الصياغة اللغوية: مناسبة	الصياغة اللغوية: غير مناسبة	ملاحظات أخرى
1	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.					
التعديل المقترح						
2	تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة					
التعديل المقترح						
3	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.					
التعديل المقترح						
4	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
التعديل المقترح						
5	تؤثر الأنماط السلوكية للعاملين في الجامعة على حجم الأداء الوظيفي المطلوب.					
التعديل المقترح						
6	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة بالجامعة في تطوير الأداء المؤسسي.					
التعديل المقترح						
7	تعمل إدارة الجامعة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليسهم في عملية التنمية والتطوير الإداري					
التعديل المقترح						
8	تؤثر القيم السائدة في الجامعة على جودة الأداء الوظيفي.					
التعديل المقترح						
9	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.					
التعديل المقترح						
10	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في الجامعة					

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات أخرى
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	في تحسين الأداء الوظيفي.					
التعديل المقترح						
11	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.					
التعديل المقترح						
12	يطلع الموظف على نتائج تقييم أداؤه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.					
التعديل المقترح						
13	تساعد الاتجاهات الحديثة للجامعة في تنمية وتطوير الأداء المؤسسي.					
التعديل المقترح						
14	يقوم نظام تقييم الأداء الوظيفي بتحديد طبيعة ونوعية أداء الكادر البشري في الجامعة.					
التعديل المقترح						
15	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين.					
التعديل المقترح						
16	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.					
التعديل المقترح						
17	يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات الموظفين بالفاعلية المطلوبة.					
التعديل المقترح						
18	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.					
التعديل المقترح						
19	يشكل نظام تقييم الأداء حافزًا للموظفين ذوي التقييم المتدني					

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات أخرى
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
	لتطوير وتحسين أدائهم الوظيفي.					
التعديل المقترح						
20	يوجد متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.					
التعديل المقترح						
21	يؤدي الموظفين المهام والواجبات الوظيفية طبقا لإجراءات وأنظمة السلامة العامة المعتمدة.					
التعديل المقترح						
22	يؤثر نظام العقوبات والحوافز المعتمد في الجامعة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.					
التعديل المقترح						
23	يوجد معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.					
التعديل المقترح						
24	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.					
التعديل المقترح						
25	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.					
التعديل المقترح						

الملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النهائية

الاستاذ /الدكتور/ة.....................................المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص الإدارة التربوية، لذا يأمل الباحث منكم قراءة فقرات الاستبانة بعناية والإجابة عليها بموضوعية ومصداقية، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا خالص الشكر والتقدير

الباحث

أولاً: المعلومات العامة:

الجنس		المسمى الوظيفي		عدد سنوات الخبرة		نوع الجامعة	
ذكر		قائد أكاديمي		أقل من 5 سنوات		حكومية	
				من 5-10 سنوات			
أنثى		قائد إداري		أكثر من 10 سنوات		خاصة	

ثانياً: مجالات الاستبانة:

القسم الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	مضمون الفقرة	مستوى الثقافة التنظيمية				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
المجال الأول: السياسات والإجراءات						
1	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات العمل المعتمدة في الجامعة وإجراءاتها					
2	توفر السياسات والإجراءات المعتمدة في الجامعة مناخا ملائماً لتنفيذ مهام وواجبات الموظف.					
3	تتسم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة بالوضوح التام لدى الموظفين					
4	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق أهداف الجامعة					
5	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة في الجامعة					
6	تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الجامعة					
7	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة					
8	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للجامعة					
9	تدعم سياسات الجامعة عمليات التطوير المستمرة للحصول على مخرجات تعليمية عالية الجودة					
10	تعزز الجامعة الشفافية في إجراءاتها وآليات عملها					
11	تعتمد الجامعة الأسلوب العلمي في مواجهة مشكلاتها					
12	تراعي سياسات الجامعة المحافظة علي تراث الأمة وقيمها					
المجال الثاني: الأنظمة والتعليمات:						
13	توفر الأنظمة والقوانين السائدة في الجامعة ضمانة للحقوق الوظيفية للموظفين					
14	يتم إنجاز الخطط والبرامج في الجامعة طبقا لنصوص الأنظمة والقوانين المعمول بها					
15	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين في الجامعة على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة					
16	تسهم الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة في تحقيق معدلات العمل المطلوبة					
17	يوجد فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الجامعة					
18	توفر الأنظمة والقوانين المتبعة في الجامعة مجالاً لعملية تفويض السلطة لأصحاب الوظائف التنفيذية					
19	يطبق الموظفون كافة أنظمة الجامعة ولوائحها					
20	يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالجامعة وبين المنصوص عليها في النظام الإداري					

الرقم	مضمون الفقرة	مستوى الثقافة التنظيمية				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا
21	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الجامعة					
المجال الثالث: القيم التنظيمية:						
22	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام					
23	يلتزم الموظفون بالجامعة بمواعيد العمل الرسمية، حسب النظام الإداري المعتمد.					
24	يوجد اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة					
25	يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات الجامعة ومقدراتها، مما يسأهم في تعزيز مكانة الجامعة وتطورها					
26	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف، حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسئولية					
27	تنظر إدارة الجامعة إلى العنصر البشري بأنه الأهم في الموارد المتاحة في الجامعة					
28	يتقبل الموظفين الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة الجامعة وتطورها					
29	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل					
30	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة					
31	يسير العمل في الجامعة وفق نظام محدد					
32	يلقي التجديد والإبداع تشجيعاً في الجامعة					
المجال الرابع: المعتقدات التنظيمية:						
33	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.					
34	يوجد أفكار مشتركة لدى الموظفين تسمح بأن يتاح لنظام الاتصال الإداري المتبع حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة					
35	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية					
36	يعتقد الموظفون بضرورة زيادة حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة لهم					
37	توجد قناعة لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يسأهم في انجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة					
38	يعتقد العاملون في الجامعة أن الجامعة مكان عمل جيد بالنسبة لهم					
39	يتصف شعار جامعتي بالتميز ويعكس هويتها					

المجال الخامس: الاتجاهات التنظيمية:						
40	يوجد توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل					
41	يوجد توجه واضح من قبل الجامعة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة					
42	تقوم إدارة الجامعة باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للجامعة					
43	يوجد رغبة لدى الموظفين بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل.					
44	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم					
45	تقوم إدارة الجامعة بشكل مستمر بتوفير أحدث النظم المحوسبة والتقنيات والأجهزة المتقدمة					
46	تشارك إدارة الجامعة في تعزيز احترام العاملين وتقديرهم فيما بينهم					
47	تعاون الجامعة مع جامعات أخرى لتطوير أفكار إبداعية جديدة					
المجال السادس: التوقعات التنظيمية:						
48	أتوقع بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمميز					
49	توفر الجامعة الأمان الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة					
50	تساهم الجامعة في تعزيز العلاقات التنظيمية بين الزملاء في القسم الواحد والأقسام الأخرى					
51	تسعى إدارة الجامعة دومًا لتلبية ما يتوقعه الموظف من الجامعة من علاوات وحوافز ومكافآت.					
52	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة من الموظف					
53	يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة.					
54	توفر الجامعة فرصاً تدريبية للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم					
55	تنظم الجامعة لقاءات بين العاملين بهدف تطوير العمل					

القسم الثاني: الأداء الوظيفي:

الرقم	مضمون العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
		مستوى الأداء الوظيفي				
المجال الأول: الإلتزام والإنضباط الوظيفي:						
1	يتقيد الموظفون بالتعليمات والأنظمة والقرارات التي تحكم عملهم					
2	لا يرتكب الموظفون أي مخالفة تتعلق بأوقات الدوام الرسمي					
3	لا يكثر الموظفون من طلب الإجازات والمغادرات					
4	يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمي					
5	يبذل الموظفون جهداً أكبر مما هو متوقع عادةً من أجل مساعدة إدارتهم على تحقيق اهدافها					
6	يهتم الموظفون بسمعة ومستقبل الدائرة التي يعملون بها					
7	يطبق الموظفون كافة أنظمة الجامعة ولوائحها بدقة					
المجال الثاني: المعرفة والإنجاز:						
8	لدى الموظفون المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمهام وظيفتهم					
9	ينجز الموظفون العمل المطلوب منهم بدرجة عالية من الدقة					
10	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقًا لمعايير الجودة المطلوبة					
11	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد					
12	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة					
13	يقوم الموظفون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل					
14	يقوم الموظفون بعملهم بجدية ونادراً ما يقعون بأخطاء					
المجال الثالث: مهارات الإتصال:						
15	لدى الموظفون القدرة على التعبير الشفهي بشكل واضح ومفهوم مع الزملاء والرؤساء والجمهور					
16	لدى الموظفون القدرة على كتابة التقارير والمذكرات بشكل واضح ومفهوم					
17	لدى الموظفون القدرة على استخدام الحاسوب والإتصال الإلكتروني					
18	يقوم الموظفون بحضور الإجتماعات المتعلقة بالعمل					
19	يحرص الموظفون على مشاركة بعضهم البعض في مناقشة مستجدات العمل					

الرقم	مضمون العبارة	مستوى الأداء الوظيفي				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
20	يتعامل الموظفون فيما بينهم بشكل رسمي					
المجال الرابع: إدارة المعرفة:						
21	يقدم الموظفون ما لديهم من خبرة ومعرفة لزملائهم دون أنانية					
22	لدى الموظفون دليل عمل يعطي وصفاً واضحاً لمهام وظيفتهم يسهل فهمه من قبل زملائهم					
23	لدى الموظفون المعرفة اللازمة بكافة التشريعات التي تحكم عملهم					
24	يسعى الموظفون لمعرفة المزيد عن العمل					
25	يهتم الموظفون بالدورات التدريبية التي تزيد من معرفتهم					
المجال الخامس: الولاء والإنتماء الوظيفي:						
26	لا يقوم الموظفين بأستغلال موارد الدائرة للأغراض الشخصية					
27	يقوم الموظفون بنشر الأخبار الجيدة عن الدائرة					
28	يحافظ الموظفون على أسرار العمل					
29	لا يبدي الموظفون أي ممانعة أو تذمر من العمل بعد ساعات الدوام الرسمي					
30	يجد الموظفون أنّ القيم التي يؤمنون بها تتطابق مع قيم الدائرة التي يعملون بها					

الملحق رقم (3)

قائمة بأسماء الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	القسم	مكان العمل
1	أ.د محمد محمود الخوالدة	الادارة وأصول التربية	جامعة اليرموك
2	أ.د أحمد الخطيب	الإدارة تربوية	جامعة جدارا
3	أ.د رداح الخطيب	الإدارة تربوية	جامعة جدارا
4	أ. د أحمد الشياب	نائب عميد كلية الاقتصاد	جامعة اليرموك
5	أ. د محمود قاقيش	كلية الاقتصاد	جامعة اليرموك
6	أ.د علي الحمد	اللغة العربية	جامعة اليرموك
7	أ.د عدنان بدري الإبراهيم	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
8	أ.د محمد علي عاشور	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
9	د. وفاء محمد الأشقر	الإدارة تربوية	جامعة اربد الأهلية
10	د. خولة القدومي	علم نفس تربوي	جامعة اربد الأهلية
11	د. محمد بني هاني	الإدارة واصول التربية	جامعة اليرموك
12	د. منيرة الشرمان	الإدارة تربوية	جامعة اليرموك
13	د. عبد الفتاح كراسنة	إدارة الأعمال	جامعة اليرموك
14	د. طلال بطاينة	عميد كلية الاقتصاد	جامعة اربد الأهلية
15	د. هارون القضاة	دائرة الخدمات العامة	جامعة اليرموك

ملحق (4)

الكتب الرسمية لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانات على عينة الدراسة

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت ت/١٠٧/٢٠ ٣ ك
التاريخ: ٣٠/ ربيع الأول/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٢٢/ شباط/ ٢٠١٢ م

مدير .... المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب مفتاح احمد مفتاح لحواس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الطالب مفتاح احمد مفتاح لحواس ذو الرقم (٢٠٠٩٢١٠٠٥٦) بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميين والإداريين " وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية ، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة على عينة من المدراء الأكاديميين والإداريين في الجامعة.

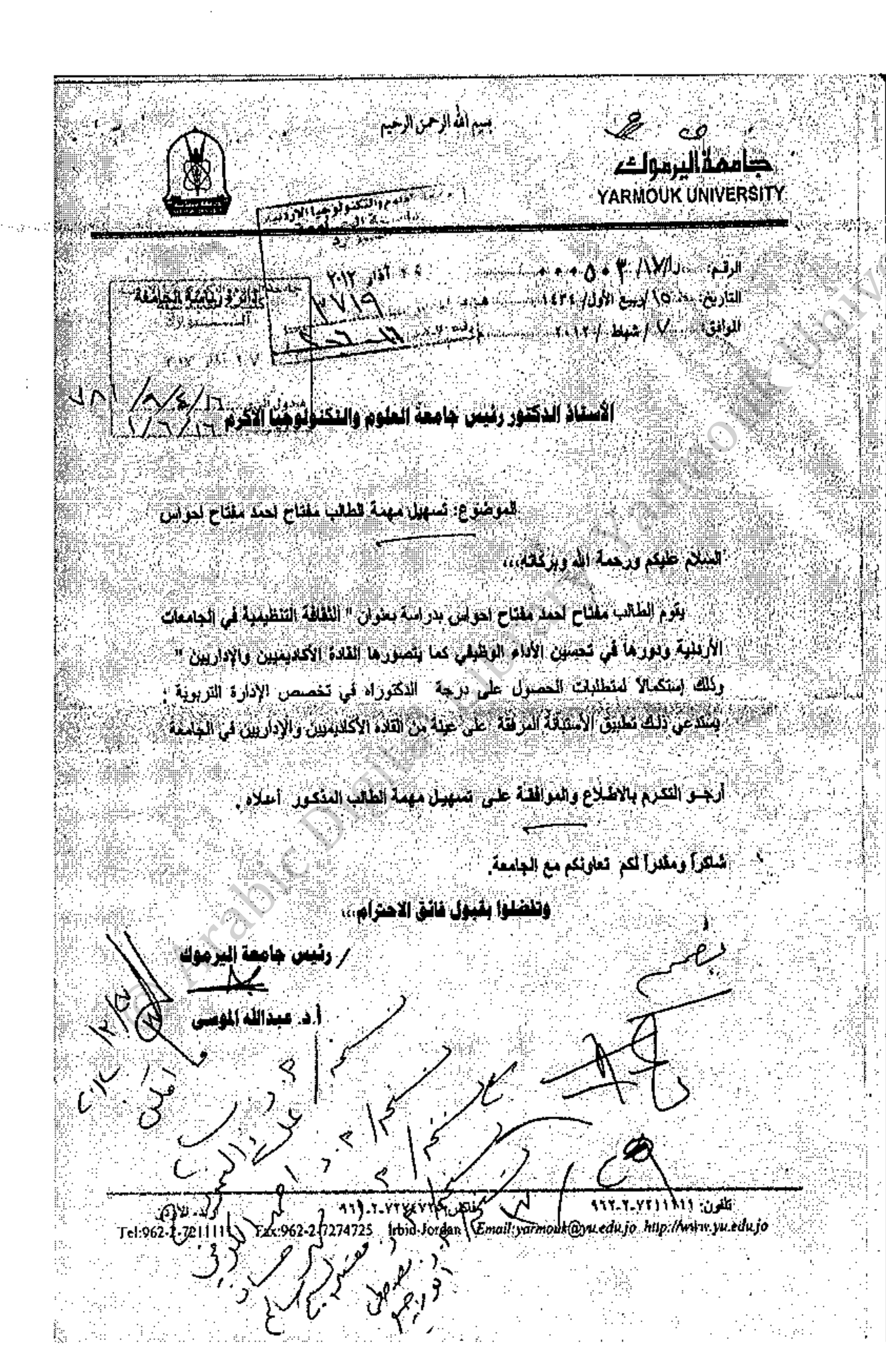
أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

/عميد كلية التربية

أ. د. محمد الطوالبة

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢١١١٩٩ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax: 962-2-7211199 Irbid-Jordan Email:fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ر/١٧/٣٠٥٠٠٠
التاريخ: ١٥/ ربيع الأول/ ١٤٣٤هـ
الموافق: ٧/ شباط/ ٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب مفتاح احمد مفتاح لحواس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الطالب مفتاح احمد مفتاح احواس بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميين والإداريين " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية ، يستدعي ذلك تطبيق الأستبانة المرفقة على عينة من القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعة

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

رئيس جامعة اليرموك

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ إربد - الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo





بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

دائرة رئاسة الجامعة

الرقم: ر/١٨/ ٥٠٧
التاريخ: ١٥/ ربيع الأول/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٠٧/ شباط/ ٢٠١٢ م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جدارا الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب مفتاح احمد مفتاح لحواس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الطالب مفتاح احمد مفتاح لحواس بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميين والإداريين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية، يستدعي ذلك تطبيق الاستبانة المرفقة على عينة من القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

رئيس جامعة اليرموك

أ.د. عبدالله الموسى

جامعة جدارا
١٤/ اذار ٢٠١٢
الوارد ٦٢٥
الرقم ٦٠٦/٤٠

تلفون: ٩٦٢٠٢٠٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢٠٢٠٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ر/١/١١/٣٠٥٠٠
التاريخ: ١٥/ربيع الأول/١٤٣٤ هـ
الموافق: ٧/شباط/٢٠١٣ م

دائرة رئاسة الجامعة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الاهلية الاكرم.

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب مفتاح احمد مفتاح احواس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الطالب مفتاح احمد مفتاح احواس بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميين والإداريين " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية، يستدعي ذلك تطبيق الاستبانة المرفقة على عينة من القاده الأكاديميين والإداريين في الجامعة.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

رئيس جامعة اليرموك

أ.د. عبدالله الموسى

هاتف: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

Abstract

Ahwas: Moftah Ahmed Moftah: Organizational Culture at Jordanian Universities and Its Relationship to Job Performance as Perceived by Academic and Administrative Leaders. Ph. D. Dissertation, (2012), (Supervisor: Professor. D: Mohammad Ali Ashour).

This study aimed at finding the cultural organization practiced at public and private Jordanian Universities, and aimed at finding the evaluation leaders for the job performance, and defining the degree of correlation between cultural organization and improving job performance in order to achieve the study goals.

A questionnaire was developed included two parts: first related to cultural organization included (55) items distributed into six domains such as (policies and procedures, rules and regulations, organizational values, Organizational believes, organizational attitudes, and organizational expectations). The second part related to job performance included (30) items distributed into five domains such as: (job commitment and abidance, Knowledge and achievement, communication skills, Knowledge management, and job loyalty, after assuring its validity and realibility.

The population study included all academic and administrative leaders at all public and private Jordanian University totaling (629) member at Yarmouk University, Jordan science and technology, Irbid National University, and Jordan University. A stratified randome sample was chosen to include (317) academic and administrative leaders.

The results of the study showed the following:

- The degree of cultural organization estimated by academic and administrative leaders at public and private Jordanian Universities showed a high degree, while the estimation of job performance showed an average degree.

- there was a statistical significant differences for the role of organizational culture due to gender came in favor of females and due to job title in favor of administrative Leaders, and due to years of experience in favor of (more the 10 years of experience), and due to kind of University at the of public Universities, and there were no statistical difference at the rest of domains.
- There was a statistical significant difference of the job performance due to gender at knowledge management, job loyalty domains in favor of

females, and there was no statistical differences at the rest of the domains and due to years of experience in favor of (less than five years, more than ten years) at Job loyalty, in favor of more than ten years of experience at all domains, and due to kind of university at knowledge management and job loyalty domains in favor of public universities, while threw was no statitistical differences, at all domains.

- There was no statistical significant performance level estimated by the study sample of academic and administrative leaders due to job title at all domains and the instrument as a whole.

There was a positive correlation between the cultural organization and the job performance at all domains.

based on the study results the researcher reached a number of recommendations and the most important are the necessity of giving an attention for the universities organizational culture, apply the procedure and developing the policies to increase the perception level of the university employees in terms of cultural organization in order to raise their job performance.

Keywords: Organizational Culture, Job Performance, Academic Leaders And Administrative Leader, Public And Private Jordanian Universities.